

SMART LTDA. ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA, ASESORÍA Y AUDITORÍA EN
SISTEMAS DE GESTIÓN

MARIA DEL MAR REVELO MACÍAS

LUZ ANGIE TRUJILLO SALAZAR

FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO INGENIERIA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI

2018

SMART LTDA. ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA, ASESORÍA Y AUDITORÍA EN
SISTEMAS DE GESTIÓN

MARIA DEL MAR REVELO MACÍAS
LUZ ANGIE TRUJILLO SALAZAR

Trabajo de grado para optar al título de Máster en Ingeniería Industrial

Asesor

Karen Cuellar Lasprilla

Magíster en Administración



FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO INGENIERIA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN INGENIERIA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI

2018

Nota de aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, 29 de octubre, 2018

Contenido

Resumen.....	8
1. Definición del problema.....	10
1.1 Contexto del problema.....	10
1.2 Análisis y justificación.....	11
1.3 Formulación del problema/oportunidad.....	13
2. Objetivos.....	17
2.1 Objetivo general.....	17
2.2 Objetivos específicos.....	17
3. Marco teórico.....	18
3.1 Análisis del sector.....	18
3.1.1 Campo económico y político.....	19
3.1.2 Campo cultural y social.....	21
3.1.3 Campo reglamentario.....	26
3.1.4 Campo tecnológico.....	29
4. Metodología.....	33
5. Resultados.....	39
5.1 Resumen de resultados obtenidos.....	39
5.2 Concepto de empresa y modelo de la empresa.....	40
5.2.1 Concepto de empresa.....	40
5.2.2 Modelo de Empresa – Canvas.....	40
5.3 Análisis del mercado.....	42
5.3.1 Servicios.....	42
5.3.2 Clientes.....	43
5.3.3 Propuesta de valor.....	44
5.3.4 Tamaño del mercado.....	45
5.3.5 Competencia.....	47
5.3.6 Validación del mercado.....	51
5.3.7 Plan de mercadeo.....	55
5.3.8 Plan de ventas.....	58
5.3.9 Políticas de servicio.....	61
5.4 Análisis técnico.....	62
5.4.1 Cadena de valor.....	62
5.4.2 Diagrama de flujo.....	64
5.4.3 Actividades clave.....	68

5.4.4	Recursos clave.	68
5.5	Análisis administrativo	69
5.5.1	Misión.	69
5.5.2	Visión.	70
5.5.3	Valores.	70
5.5.4	Estructura organizacional.....	70
5.5.5	Grupo empresarial.....	76
5.5.6	Aliados estratégicos.	79
5.6	Análisis legal.....	80
5.6.1	Constitución legal.	80
5.6.2	Tipo de contratación.....	81
5.7	Análisis económico.....	81
5.7.1	Activos.	82
5.7.2	Gastos de administración y ventas.....	83
5.7.3	Gastos de operación.	85
5.7.4	Nómina.....	87
5.7.5	Impuestos.	88
5.7.6	Análisis de costos.....	89
5.8	Análisis financiero	91
5.8.1	Flujo de caja año 2019.	92
5.8.2	Flujo de caja del proyecto.	95
5.8.3	Estado de resultados.....	96
5.8.4	Balance general.....	97
5.9	Análisis de riesgo.....	99
6.	Evaluación integral del proyecto.....	109
7.	Análisis de sensibilidad.....	110
8.	Conclusiones.....	112
	Referencias bibliográficas.....	115

Lista de tablas

Tabla 1. Propuesta de valor por segmentos de clientes.....	44
Tabla 2. Distribución de empresas de consultoría en el Valle del Cauca	49
Tabla 3. Análisis de competidores para el servicio de implementación de un sistema de gestión	50
Tabla 4. Estrategias de mercadeo.....	55
Tabla 5. Plan de ventas SMART Ltda.	59
Tabla 6. Precios al cliente por servicio 2019 – 2022	60
Tabla 7. Perfil de colaboradores	72
Tabla 8. Aportes de los accionistas.....	78
Tabla 9. Presupuesto de inversión en activos.	82
Tabla 10. Depreciación de activos 2019 – 2022	83
Tabla 11. Gastos de administración y ventas 2019 – 2022.....	84
Tabla 12. Gastos de operación 2019 – 2022	85
Tabla 13. Presupuesto de nómina 2019 – 2022.....	87
Tabla 14. Proyecciones de impuestos 2019 – 2022	88
Tabla 15. Costo por servicio 2019 – 2022	90
Tabla 16. Análisis de costos entre 2019 – 2022.....	91
Tabla 17. Flujo de caja del proyecto mes a mes 2019	93
Tabla 18. Flujo de caja del proyecto 2019-2022.....	95
Tabla 19. Estado de resultados proyectado 2019 – 2022.....	96
Tabla 20. Balance general proyectado 2019 – 2022	98
Tabla 21. Metodología para la evaluación del riesgo	100
Tabla 22. Matriz de valoración del riesgo.....	101
Tabla 23. Flujo de caja neto.....	109
Tabla 24. Análisis de sensibilidad – Variación en la demanda.....	110
Tabla 25. Análisis de sensibilidad - Variación en los costos por servicio	111

Lista de figuras

Figura 1. Esquema de Análisis de causas y efectos	13
Figura 2. Empresas dedicadas a prestación de servicios.....	19
Figura 3. Ocupación y salarios devengados.....	20
Figura 4. Producción bruta de las empresas.....	20
Figura 5. Dinámica empresarial en Cali.....	21
Figura 6. Penetración de tecnologías avanzadas por estadio de la cadena de valor (2017) en Colombia... 31	31
Figura 7. Índice de gestión de tecnologías maduras en Colombia (2017)	31
Figura 8. Modelo de empresa - Canvas.....	41
Figura 9. Densidad empresarial 2015	45
Figura 10. Empresas certificadas en ISO 9001 en Colombia.....	46
Figura 11. Distribución sectorial de las empresas en Colombia 2015	47
Figura 12. Enfoque de las empresas de consultoría	48
Figura 13. Cadena de valor	64
Figura 14. Diagrama de flujo	67
Figura 15. Organigrama	71

Resumen

En Colombia, las empresas están buscando con mayor frecuencia crecer de manera organizada, y para ello deben atender las exigencias del mercado, y por ello deben indagar sobre opciones que las hagan más competitivas, lo cual les exige adquirir diferentes certificaciones en sus sistemas de gestión, pues ello genera un diferenciador que hace mejorar la imagen de la empresa, y la calidad de los productos y servicios prestados y por ende la productividad y la rentabilidad de las empresas.

Los entes de certificación para los sistemas de gestión, prestan servicios de formación y auditorías para las organizaciones en Colombia, pero no pueden apoyar ni acompañar a las organizaciones en la implementación de los estándares internacionales, de esta forma surge la oportunidad de desarrollar una empresa que brinde servicios de consultoría, asesoría, implementación y auditorías internas en sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Decreto 1072/2015 en las grandes, medianas y pequeñas empresas del sur occidente colombiano. Esta oportunidad plantea un modelo de empresa que se valida a través de entrevistas con los diferentes segmentos de mercado, y el uso de herramientas que permiten definir una propuesta de valor clara y ajustada al contexto colombiano, además de realizar un análisis del mercado con estrategias de producto, precio, plaza y servicio, un análisis técnico, un análisis legal, un análisis económico y financiero con su respectivo análisis de sensibilidad que brinda visibilidad sobre las posibilidades de éxito o fracaso del proyecto y de la viabilidad económica del emprendimiento.

Como resultado se obtiene que SMART es un proyecto viable ($VPN > 0$), que cuenta con un mercado creciente y oferta una propuesta de valor interesante para el mercado.

PALABRAS CLAVE: Sistemas de gestión, ISO, ICONTEC, OSHAS, Emprendimiento, Modelo de empresa, Asesoría, Consultoría, PHVA

1. Definición del problema

1.1 Contexto del problema

Las MIPYMES Micro, Pequeñas y Medianas Empresas abarcan un 99.5% de los establecimientos comerciales de la economía en Colombia (Comfecámaras. Red de Cámaras de Comercio, 2016) y son las causantes del incremento de empleos en la nación, es por ello que surge la necesidad de brindarles herramientas que les permitan mejorar no solo sus volúmenes de ventas, sino también la calidad de los productos o servicios ofrecidos para mantenerse en el mercado con un mayor grado de competitividad. Una de las opciones es la adopción de sistema de gestión en las organizaciones que consiste en una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y de administración, en aras de encontrar no solo los puntos críticos de la organización o los famosos cuellos de botella, sino a su vez diseñar los medios de control facilitadores del mejoramiento continuo, que generarán condiciones de calidad y de competitividad. (Quintero Arteaga, 2014)

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), las micro, pequeñas y medianas empresas responden por 80,8% del empleo del país, de las cuales el 50.3% es generado por la microempresa y el 30.5% por las pequeñas y medianas empresas (PYME, 2016). Las pequeñas y medianas empresas se han convertido en motor del mundo. Aunque no son las responsables de las grandes transacciones financieras, o las más altas ventas, sí responden por el mayor porcentaje de empleo que se genera alrededor del planeta. En Colombia, la participación de estas empresas es fundamental., hasta el 8 de agosto de 2018 estaban registradas en las Cámaras de Comercio 2'518.120 pequeñas y medianas empresas, de las cuales 39,9% corresponden a sociedades y el restante 60,1% son personas naturales.

Solo 15000 empresas cuentan con certificaciones ISO en Colombia (Icontec Internacional, 2014), es decir, estas empresas están enfocadas en procesos para optimizar costos y tiempos de producción y/o en la prestación de un servicio a partir de la implementación de los sistemas de gestión. Los tres principales entes certificadores en Colombia, que tienen presencia en la mayoría de las ciudades, específicamente son: Icontec en 15 ciudades (Icontec Internacional, 2015), SGS en 9 ciudades (SGS Colombia S.A., 2018) y Bureau Veritas en 8 ciudades del país (Bureau Veritas Colombia, 2018). Estas tres empresas prestan servicios de certificación, auditoria y capacitación en sistemas de gestión para las organizaciones que voluntariamente decidan adoptar el esquema PHVA de mejoramiento continuo para sus procesos. Las normas de mayor demanda son: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Desde el 2015, se han desarrollado cambios importantes en las versiones de las normas: ISO 9001 – Calidad, ISO 14001-Medio Ambiente, que son las de mayor certificación a nivel mundial. Estas dos normas se encuentran en un periodo de transición desde el 2015 que venció en septiembre del 2018. A partir de abril de 2018 la norma OHSAS 18001-Seguridad Industrial y salud ocupacional migrará a la ISO 45001, entrando a un periodo de transición de 3 años y a partir de la culminación de este periodo de transición todas las empresas certificadas bajo este estándar internacional deberán certificarse en ISO 45000, es decir la OHSAS 18001 será reemplazada por la ISO 45001. (Bureau Veritas Colombia, 2017).

1.2 Análisis y justificación

En Colombia las MIPYMES conforman el 96 por ciento de las empresas; generan el 45 por ciento del PIB (Producto Interno Bruto) y realizan el 25 por ciento de las exportaciones no tradicionales; según datos del Ministerio de Desarrollo (Duque Aguilar, 2013).

Así pues, se considera importante brindar a las micro, pequeñas y medianas empresas las herramientas para mejorar su productividad, competitividad y permanencia en el mercado que día tras día, con la llegada de la globalización a nivel mundial, genera nuevos retos y presiones en las organizaciones y ellas deben incrementar su eficiencia administrativa en aras de mejorar la economía nacional, Colombia ha visto la formalización de estas pequeñas industrias las cuales han influido en el incremento no solo de puestos de trabajo sino que también trascienden en el incremento de Producto Interno Bruto de la Nación. Estos hechos llevan a la idea de analizar la factibilidad integral de crear una empresa con una oferta formalizada y estructurada en relación a actividades de consultoría, implementación y auditorías en sistemas de gestión de calidad para las MIPYME colombianas.

Se sabe que por la falta de recursos , por la informalidad, por las limitaciones en las capacidades de los empresarios , las MIPYMEs no logran en muchos casos los niveles adecuados para su crecimiento , y por ello existe una necesidad de mejorar todos los procesos de la organización, que lleve a un sistema de gestión apropiado que les traiga mejoras como reducción de costos, tiempo y recursos, mayor efectividad, mejor eficiencia y eficacia en el desempeño de los procesos, tener una organización documental y de procesos , que en definitiva les dé acceso a la certificación en sus sistemas de gestión.

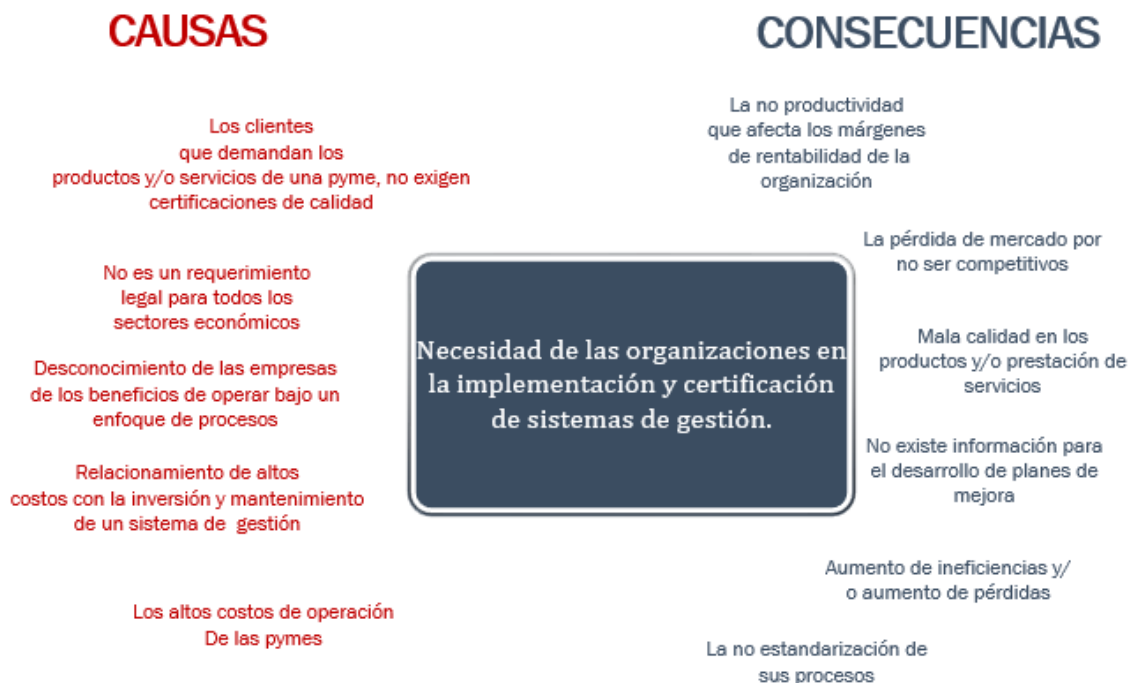
Dado que las pymes funcionan con recursos limitados y no teniendo opción de crear un área exclusiva encargada del mantenimiento del sistema propio de gestión; por ello necesitan subcontratar las actividades de consultoría, asesoría y acompañamiento en esta área.

Es importante entender que los servicios prestados por los entes certificadores no incluyen los procesos de implementación y por ello el rol de una empresa de consultoría en esta área incluye todos los procesos de capacitación, acompañamiento, implementación, preparación para la

auditoria.

El siguiente análisis de causas y efectos permite comprender mejor lo que se puede presentar en esta situación de creación de sistemas de gestión en las MIPYMES.

Figura 1. Esquema de Análisis de causas y efectos



Fuente: elaboración propia

1.3 Formulación del problema/oportunidad

Actualmente las empresas tienen la necesidad de obtener soluciones rápidas y efectivas en los procesos de implementación y certificación de sistemas de gestión.

Esta oportunidad de empresa surge de la detección de un vacío que dejan los entes de certificación de procesos de calidad, pues solo prestan servicios de educación y certificación, mas

no de acompañamiento durante la implementación del sistema de gestión que la organización determine. Esta oportunidad fue validada a través de 9 entrevistas con los segmentos que se indican a continuación.

Segmento 1 - empresas en transición de norma (actualización de versión): El perfil de estas empresas corresponden a dos multinacionales y una nacional con gran participación en el mercado internacional, En estas empresas se observó que la principal necesidad que tienen en el momento de realizar la actualización de su sistema de gestión a la nueva versión de la norma, se traduce en tiempo, en comprensión de los cambios de la norma y en la necesidad de tener un acompañamiento que valide la correcta aplicación de los cambios exigidos por la norma a actualizar. También han trabajado con empresas consultoras, teniendo buena experiencia con ellas, valoran el contacto personal/ presencial con quien estén contratando un servicio de consultoría y los fideliza el acompañamiento y pronta respuesta que puedan obtener de manera constante y frecuente durante la transición de la norma. Con estas empresas, se puede determinar que, para ellas, puede ser un gran atributo de valor la actualización permanente de las consideraciones legales, cambios y nuevos requisitos exigidos, que hasta el momento no han recibido por parte de los servicios de consultoría y asesoría que han contratado.

Segmento 2 - empresas en proceso de otorgamiento (a punto de Certificarse por primera vez): Las empresas entrevistadas tienen participación en el sector público y en el sector privado, son medianas empresas con gran proyección de crecimiento. Entre los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, se puede concluir que su principal necesidad está centrada en el cambio de cultura, en el acompañamiento que requieren para la implementación del nuevo sistema de gestión y en la correcta distribución de cargas operacionales y roles que esto implica. Su preparación ha sido muy enfocada en procesos de capacitación y formación, y consideran como aspecto positivo

durante este proceso la voluntad y actitud del personal, pero como aspecto a mejorar la gestión del tiempo, pues el 67% de las entrevistas realizadas coinciden en que no han cumplido los tiempos programados para la implementación del sistema de gestión. De igual manera, tienen un concepto diverso sobre las empresas de consultoría, consideran que son buenas pero costosas y que el éxito y/o buen trabajo depende del asesor asignado o de quien realice el trabajo. Sin embargo, todas están dispuestas a contratar servicios de consultoría siempre y cuando satisfagan la necesidad traducida en tiempos de implementación y adecuación del sistema para obtener el certificado.

Segmento 3 - empresas no certificadas, pero que podrían trabajar bajo el enfoque de un sistema de gestión: Estas empresas poseen un perfil de pequeña empresa con potencial de crecimiento, y al validar su principal necesidad e interés en implementar un sistema de gestión, todas concuerdan que es necesario documentar sus modos operativos, estandarizar y organizar sus procesos. Reconocen que tienen una oportunidad para crecer de manera más organizada y demuestran voluntad e interés en poder adoptar un sistema de gestión que le agregue valor a su organización y a la gestión del conocimiento que poseen en sus empresas. Su concepto acerca de las empresas de consultoría es diverso, consideran que ahora es un servicio muy ofertado, pero que es necesario y de gran ayuda a empresas con características como las que ellos poseen, porque disminuye costos fijos y permite avanzar e implementar acciones. Los servicios de formación y acompañamiento que han contratado en su mayoría, es a través de las cajas de compensación y aseguradoras de riesgos laborales, quienes por porcentaje de retorno retribuyen estos servicios a la empresa. Para este segmento del mercado, es muy importante el costo que podría implicar trabajar bajo el enfoque de un sistema de gestión, pues poseen necesidades de personal y no es una prioridad asignar un puesto nuevo para la implementación del sistema de gestión, así que su validación está más orientada a contratar un servicio de consultoría / asesoría que se encargue de

dejarlos funcionando, con la documentación y formación requerida sin que su servicio se limite únicamente a la implementación, sino que puedan tener un acompañamiento posterior en caso de requerir resolver inquietudes del sistema de gestión.

Es así, como de acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas, se analiza y valida el modelo de empresa planteado, considerando que para los clientes es muy importante el acompañamiento permanente, la actualización frecuente sobre cambios, requisitos o versiones de norma, el costo y el tiempo durante un proceso de implementación de un sistema de gestión, y es por lo que ellos estarían dispuestos a pagar, por un servicio que sea integralmente efectivo, en términos de costo, tiempo y resultado para poder obtener el certificado y asegurar que el sistema de gestión trabaje para la organización y no la organización para el sistema de gestión.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de empresa que defina la factibilidad integral de crear a una empresa que brindará servicios de consultoría, asesoría, implementación y auditorías internas en sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Decreto 1072/2015 en las MIPYIMES del sur occidente colombiano.

2.2 Objetivos específicos

- Definir el modelo de Empresa, haciendo uso de herramientas que permitan definir una propuesta de valor clara basada en las necesidades del mercado y ajustada al contexto colombiano.
- Validar el modelo de empresa con potenciales clientes, con el propósito de identificar una oportunidad y ajustar el modelo de empresa planteado.
- Elaborar el análisis de mercado, considerando los diversos factores como el sector económico, el producto/servicio, los clientes, la competencia, la estimación de mercado y las estrategias de producto, precio, plaza, promoción y servicio.
- Realizar el análisis técnico, administrativo, legal, económico, financiero y de riesgo de la empresa, con el propósito de estructurar y definir los diferentes elementos requeridos por la empresa, así como identificar posibles fortalezas y debilidades.
- Realizar una evaluación integral de la empresa y el análisis de sensibilidad del proyecto, que permita ver la viabilidad económica de la organización, así como diferentes escenarios que pueden suceder durante su operación.

3. Marco teórico

3.1 Análisis del sector

La actual integración económica en la que se desarrollan las actividades empresariales, tanto en organizaciones públicas como privadas, ha generado la necesidad de un conocimiento experto e interdisciplinar que permita a las organizaciones el logro de sus objetivos estratégicos. Es en este punto, donde el ejercicio de la consultoría en Colombia toma relevancia en el desarrollo y fortalecimiento de los procesos actuales, en el mejoramiento de los sistemas de gestión, y/o en el desarrollo de proyectos de impacto dentro de las organizaciones.

La consultoría reúne dos de los conceptos más novedosos del mundo de las empresas de hoy: la globalización y la gestión basada en el conocimiento. Esta búsqueda de conocimiento experto, es una puerta interesante para las organizaciones, dado que les permite tercerizar aquellos procesos para los que no tiene recursos asignados, pero que considera indispensables para su crecimiento estructurado y organizado, permitiendo potenciar el mejoramiento de sus resultados.

Al revisar los estudios recientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2017) se puede inferir que, respecto a los sectores económicos, está prevaleciendo en la estructura de producción del país el sector de los servicios, puesto que representa el 68% del PIB.

El sector de servicios es uno de los que demandan mayor cantidad de mano de obra especializada o profesional, y es uno de los de mayor crecimiento en la economía colombiana en los últimos años.

Si bien es cierto que ha existido incertidumbre respecto al crecimiento económico del país en el año 2018, no obstante, la población caleña sigue invirtiendo en la creación de empresas y en especial las dedicadas a la prestación de servicios.

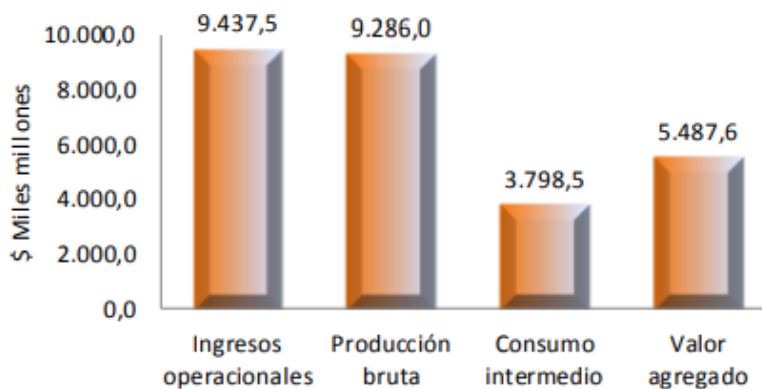
Para el año 2017, se registró un incremento del 9,5 (enero-febrero) respecto al 2016; en

Cámara de Comercio de Cali se oficializó la apertura de 3.651 empresas nuevas en ese mismo periodo, 11,0 % más que en 2016; a la vez que 8.252 renovaron su matrícula mercantil, lo que significó un crecimiento anual de 0,5 %.

3.1.1 Campo económico y político.

El DANE en el año 2016 investigó un total de 637 empresas dedicadas principalmente a la prestación de servicios de actividades profesionales, científicas y técnicas, que ocupaban 75 o más personas o registraban niveles de ingresos anuales iguales o superiores a \$3.000 millones en dicho año. Los ingresos operacionales de estas empresas ascendieron a \$9.437,5 miles de millones.

Figura 2. Empresas dedicadas a prestación de servicios

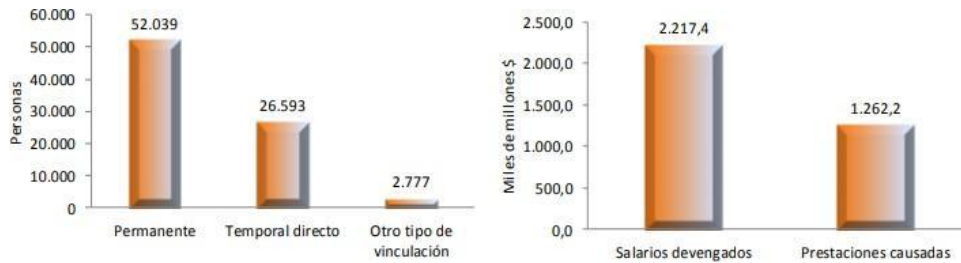


Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2017)

En 2016 las empresas dedicadas a actividades profesionales, científicas y técnicas ocuparon en total 81.409 personas, de las cuales, 52.039 correspondieron a personal permanente, 26.593 a personal temporal contratado directamente por las empresas y 2.777 a otro tipo de vinculación. Así mismo, estas empresas pagaron \$2.217,4 miles de millones en sueldos y salarios y, \$1.262,2

miles de millones en prestaciones sociales. La remuneración promedio por persona en el año fue de \$42,9 millones.

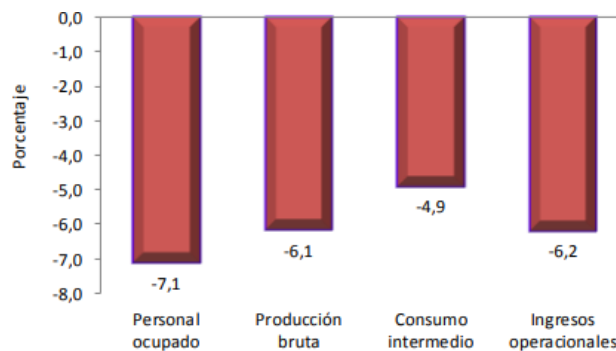
Figura 3. Ocupación y salarios devengados



Fuente: (DANE, 2017)

En 2016, la producción bruta de las empresas dedicadas a actividades profesionales, científicas y técnicas presentó una disminución nominal de 6,1%, el consumo intermedio disminuyó 4,9% y el valor agregado disminuyó 7,0%. El personal ocupado tuvo una disminución de 7,1% y la remuneración promedio por persona presentó una variación de 2,8%.

Figura 4. Producción bruta de las empresas



Fuente: (DANE, 2017)

Al evaluar el panorama empresarial, la mayoría de las sociedades creadas son

microempresas, en especial de servicios, comercio, inmobiliarias y factorías dedicadas a procesamiento de alimentos y artesanías. De las empresas renovadas en enero-febrero del presente año, 8.041 fueron microempresas, cifra que representa 97,4% del total de sociedades registradas.

Según Carlos Andrés Pérez, Director Económico y de Planeación de la Cámara de Comercio de Cali, dicho comportamiento fortalece el tejido empresarial de la región dado que, además de generar empleo, es un estímulo a la inversión.

No obstante, aunque existen cifras favorecedoras y que Colombia ocupa el cuarto puesto en actitud positiva frente al emprendimiento, solamente el 50% de las empresas sobreviven el primer año y sólo el 20% el tercero, se puede concluir que esto representa una amenaza para el proyecto de empresa que se definirá en este documento como SMART LTDA., pero a su vez una oportunidad de contribuir con la generación de empleo y ofrecer a las empresas servicios formalmente constituidos, adicional al hecho de que exista una tendencia significativa de las empresas de prestación de servicios, facilita la creación y tramites por experiencia de otros.

Figura 5. Dinámica empresarial en Cali



Fuente: (Redacción de El País, 2017)

3.1.2 Campo cultural y social.

Estudios de la revista Dinero, sugieren que la globalización y la gestión basada en el conocimiento están pesando en la competitividad colombiana, incluso se sugiere que ya no es necesario competir con las empresas de los países desarrollados. Empresas chinas, chilenas y brasileñas conforman ahora una fuerte barrera competitiva para las pymes nacionales. La globalización es un reto constante y estas empresas tienen una alta probabilidad de que las saquen del mercado ya que no son innovadoras.

Por otro lado, las empresas son centros de responsabilidad social, no sólo está el lucro, dado que muchos hogares dependen del buen funcionamiento de éstas.

Al contemplar este escenario, tanto las empresas tradicionales como los nuevos emprendimientos deben ser estratégicos y visualizar su funcionamiento en el largo plazo, con el fin de que puedan lograr sus metas y de paso impactar positivamente la estabilidad de sus colaboradores.

Por otro lado, aunque estudios del Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2017) muestran que los colombianos tienen una percepción positiva frente al emprendimiento (consideran que hay buenas condiciones para iniciar una empresa), solamente el 50% de las MIPYMES colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.

La aceptación sociocultural hacia la creación de empresas, ha registrado una tendencia negativa desde el año 2012, cuando ese indicador llegaba al 78% de las personas que opinaba que el emprendimiento era una elección deseable de carrera profesional. Esta fue una de las conclusiones más relevantes del estudio Global Entrepreneurship Monitor 2017 (GEM), en el cual se muestra que cada vez menos personas tienen una visión positiva del emprendimiento. Al realizar el comparativo de este indicador en los últimos años, se evidencia una caída de 12% entre el 2012 y 2017, actualmente el grado de aceptación se consolida en el 66% (dato para 2017).

Estos estudios muestran que algunos de los factores que influyen en esta percepción son: el estatus, el respeto de los emprendedores en la sociedad y la atención que reciben de los medios de comunicación. En este último punto, una sugerencia para mejorar esta percepción, es que los medios de comunicación desarrollen con frecuencia más historias sobre emprendimientos locales exitosos, dado que es importante mostrar a la sociedad sus aportes en la generación de valor, nuevos empleos y bienestar para la población colombiana. No obstante Colombia sigue siendo el tercer país con mayor intencionalidad para la creación de empresas, y el primero a nivel latinoamericano. La intencionalidad de la población colombiana para el 2016 fue del 53%, sin embargo, el informe del GEM, sugiere que es necesario acompañar esta intencionalidad dado que tan sólo el 16% de la totalidad de las personas que tienen la intención de crear empresa, concretan el emprendimiento.

Algunos emprendimientos, no están concretando su objetivo dado que no existen programas de financiación que apoyen estas iniciativas, según el informe de GEM de 2017: “Los programas de acompañamiento y financiación deben revisarse pues, en este paso, se está perdiendo un porcentaje alto de iniciativas empresariales con potencial de crecimiento” (Emprendimiento, 2017, párr. 13). El concepto de financiación empresarial fue calificado por los expertos con 2.2 en una escala de 5 puntos, lo cual indica que los emprendedores no cuentan con suficientes fuentes de financiación como: inversionistas, capital propio, deuda bancaria, subsidios públicos, capital de riesgo, crowdfunding, y oferta pública de venta.

Aunque la falta de financiación impacta fuertemente el cierre, venta o abandono de las iniciativas empresariales, no podemos dejar de lado en la toma de estas decisiones, el nivel de rentabilidad y razones personales dado que generan el 52% de los cierres.

Por otro lado, no todo es negativo en el informe, puesto que también se evidenció que la

Tasa de Actividad Empresarial Temprana (TEA) alcanzó en 2016 uno de los valores más altos en la historia colombiana al llegar al 27%.

En el informe GEM de 2017, se pueden identificar algunos elementos notorios del emprendimiento nacional como:

- En los últimos 5 años la disparidad de género en los empresarios nacientes y nuevos (TEA) presenta una tendencia decreciente, de 1,8 hombres por cada mujer en 2013 a 1,2 en 2016, mientras que la disparidad de género de los empresarios establecidos se mantiene constante alrededor de 2, es decir, que por cada mujer empresaria hay dos hombres.
- Existe una correlación directa entre el nivel educativo y la actividad empresarial, de esta forma podemos observar que, en el año 2016, la intención de crear empresa por parte de los colombianos con nivel educativo de posgrado fue del 33%, mientras que la intención para los colombianos que solo tiene educación primaria fue del 6%
- El 58% de los emprendedores iniciaron su proyecto porque evidenciaron una oportunidad de mercado, en tanto que solo el 13% lo hace por necesidad.
- GEM concluye que casi el 90% de los empresarios colombianos nacientes y nuevos (TEA), consideró que tener una mayor independencia y aumentar sus ingresos fueron las razones más importantes por las cuales desarrollaron la oportunidad de empresa
- Adicionalmente, algunos factores de falla de los nuevos emprendimientos señalados en una investigación realizada por la Universidad EAN y expresados en un artículo de la revista Dinero (Destacados, 2015):

1. “Soberbia empresarial: los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero las nuevas tecnologías han hecho que ya no les sirvan. También, las nuevas generaciones exigen nuevas formas, todavía

hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no les dan cabida a las nuevas generaciones.

2. Tramitología: a la hora de pedir trámites para apoyo financiero del gobierno para nuevos proyectos, se tornan muy engorrosos lo que impide a las pymes acercarse a nuevas ayudas. Y cuando se acercan desconfían ya que piensan que será muy costoso haciendo difícil integrarse en un ecosistema empresarial eficiente.
3. Relación familia-empresa: el 95% de las pymes son familiares. Esto conlleva a que una gran mayoría de las familias integren todos sus gastos (arriendo, automóvil, diario) en los gastos de empresa. No hay diferenciación entre el ente empresarial y los gastos de la familia. Inclusive, es posible que esto se haga a propósito para poder reducir las utilidades y que la tasa impositiva sea menor.
4. Alianzas estratégicas: sin esto es difícil que la organización despegue. En Colombia hay una marcada cultura del miedo a hacer asociaciones con otras empresas u otros sectores. Aún existen “gerentes feudales” en las pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a empleados. Hace falta un perfil gerencial para hacer asociaciones.”

Para SMART las alianzas estratégicas son necesarias porque de esta manera se puede hacer más visible para los clientes, teniendo una mayor cobertura en el mercado y respaldar su trabajo a través de la experiencia de sus aliados estratégicos.

Por otro parte, según informe GEM de 2016, el descenso en el número de sociedades constituidas se debe a: actividades profesionales, científicas y técnicas, construcción, industrias manufactureras, seguido de actividades inmobiliarias, comercio e información y comunicaciones. Estos seis sectores explican el 81,5% de la contribución a la variación registrada. En actividades

profesionales, científicas y técnicas (variación de -16,8%), los subsectores que registraron mayor decrecimiento en el número de empresas nuevas fueron: actividades de consultoría de gestión, actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica, seguido de actividades jurídicas y actividades de administración empresarial.

De acuerdo con lo anterior, podemos concluir que existe oportunidad de mercado que reconoce que existe mucha competencia informal, no por empresas constituidas sino por profesionales independientes que presentan el servicio. Esta oportunidad de empresa, presenta fortalezas como el no requerir fuentes de financiación adicional al capital aportado por sus socios, y contar con el recurso humano con las competencias profesionales requeridas. Por otro lado, se identifican algunas amenazas como: la competencia informal, el decrecimiento del subsector de actividades profesionales, científicas y técnicas, los bajos costos de la mano de obra informal y el poco reconocimiento de los emprendimientos que generan valor para la región.

3.1.3 Campo reglamentario

La consultoría comprende una gran cantidad de servicios profesionales especializados que tienen como objetivo apoyar campos específicos dentro de las organizaciones, permite generar estrategias, elaborar, planear y evaluar proyectos a nivel de desarrollo, diseño o evaluación de factibilidad. Puede comprender además labores de investigación o la supervisión, fiscalización, diseño y operación, así como la asesoría y asistencia técnica en la elaboración de estudios económicos y financieros, entre otros.

Actualmente la legislación colombiana carece de un marco jurídico delimitado y específico que regule el ejercicio de la consultoría en el país en todos los sectores, es decir, no existe una normatividad única, generalizada y vigente que establezca los límites contractuales entre las partes o las obligaciones y requisitos que deben asumir y cumplir todos los agentes que

quieran prestar servicios de consultoría en el sector público y privado. No obstante, dependiendo del sector en que se lleva a cabo y en qué campo del conocimiento se ejecute, existe un marco que regula dicho ejercicio y proporciona una serie de requerimientos que deben ser cumplidos, especialmente en el plano de la contratación.

El marco regulativo de las Leyes 80 de 1993 y 1150 de 2007 son el principal marco legal que regula la consultoría en Colombia, en el sector público. Dicha norma ha sido objeto de varias modificaciones y derogaciones por la Ley 1150 de 2007 en algunos puntos que se contemplaran más adelante en este escrito. De igual manera, la Ley 1474 de 2011 por la cual se expide el Estatuto Anticorrupción, regula algunos aspectos sobre responsabilidad y factores de selección en la consultoría, modificando así la Ley 1150 de 2007, ésta última que corresponde a la consagración legal de medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.

El Estatuto de Contratación Pública encuentra sus antecedentes en el Decreto 0222 de 1993, por medio del cual se expiden normas de contratación de la Nación y se dictan otras disposiciones. El capítulo 5 del mismo se concentra en la regulación de la consultoría y su artículo 115 que versa sobre el objeto del contrato determina que:

“Son contratos de consultoría los que se refieren a estudios requeridos previamente para la ejecución de un proyecto de inversión, a estudios de diagnóstico, pre factibilidad o factibilidad para programas o proyectos especificados, así como a las asesorías técnicas y de coordinación.

Son también contratos de consultaría los que tienen por objeto la interventora, la asesoría misma en el desarrollo de los contratos de consultoría y la ejecución de estudios, diseños, planos, anteproyectos, proyectos, localización, asesorías, coordinación o dirección técnica y programación

de obras públicas”.

En Colombia dentro del sector privado no existe un marco legal unificado para el ejercicio de la consultoría, es decir no existe una norma única que regule y rijan dicho ejercicio. Cada entidad perteneciente a este sector es libre de establecer los requisitos y normas que deberán cumplir los consultores a quienes solicitan sus servicios de manera análoga como el Gobierno Nacional lo hace a través del Estatuto General de la Contratación Pública, de acuerdo a las políticas internas de su organización en relación a contratación, selección y otros aspectos.

Sin embargo, en materia de consultoría y más específicamente de quién realiza la consultoría existen ciertos lineamientos que pueden apreciarse en las normas que rigen el ejercicio de cada una de las profesiones liberales.

Esto con ocasión a que el mayor referente es la Constitución Nacional cuyo artículo 20 consagra el ejercicio liberal de las profesiones: “Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación [...]”.

Existen así mismo ciertos campos especiales en los que existen normas técnicas para la contratación y selección de contratistas, un ejemplo de esto es la norma técnica colombiana NTC-ISO 10019 que establece las directrices para la selección de consultores de sistemas de Gestión de la calidad y la utilización de sus servicios. Igualmente, estándares internacionales que hacen que las empresas puedan ser más competitivas como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 45001.

Es una oportunidad para SMART, las exigencias legales existentes en cuanto a la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo bajo en Decreto 1072 del 2015, esta regulación establece unas fases de implementación y actualmente brinda la

posibilidad de ofrecer este servicio para cualquier tipo de empresa. Sin embargo, no deja de ser una amenaza la gran demanda existente en la prestación de este tipo de asesorías informales por personas naturales. Igualmente, los cambios de versiones que se presentan frecuentemente en los estándares de ISO 14001 y 9001, generan oportunidades permanentes de asesoría y acompañamiento a las empresas, a pesar de que no sean obligaciones legales como el Decreto 1072 del 2015.

3.1.4 Campo tecnológico

Al revisar el escenario tecnológico que atraviesan las empresas del país, se podría inferir que para el año en curso se fortalecerán algunas herramientas tecnológicas que están siendo tendencia en las organizaciones. Según recientes artículos publicados por el Espectador, Red Hat (proveedor líder de soluciones de código abierto empresarial que basa el desarrollo de tecnología de cloud computing, virtualización y almacenamiento), publicó sus apuestas frente a los adelantos tecnológicos que serán protagonistas en el país para este 2018:

- **Inteligencia Artificial:** se visualiza dado el desarrollo de aplicaciones inteligentes que permitirán el flujo de información en el trabajo y diferentes escenarios. Todo esto será provechoso para las organizaciones al unirlo a los dispositivos móviles y el internet de las cosas.
- **Machine Learning:** la máquina que realmente aprende es un algoritmo que revisa los datos y es capaz de predecir comportamientos futuros. Este aprendizaje automático permitirá a las empresas generar un mayor valor comercial que gira en torno a la data presente en la organización, su interpretación, consolidación y análisis.
- **Nube Híbrida:** es la fusión de recursos virtuales (hardware administrado por terceros y otro administrado por la propia empresa en la nube), nube pública y privada que permitirá a las

organizaciones beneficios en almacenamiento y estandarización del manejo de la información.

- Seguridad Informática: es una fuerte tendencia dada la necesidad de cuidar los datos e información en las organizaciones. Según Red Hat: “las organizaciones necesitarán el respaldo de un departamento de seguridad capaz de mitigar pérdidas de información y datos, mientras hace visibles los posibles riesgos a los dueños de empresa, desarrolladores y operadores para crear planes de acción en la materia.
- Internet de las cosas: esta tendencia tecnológica les permitirá a las organizaciones hacer sus procesos más eficientes y dinámicos, mejorando con esto la experiencia que ofrecen a sus clientes.

Adicionalmente a estas tendencias, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) se encuentra trabajando en:

- Impulsar políticas e incentivos para el despliegue de infraestructura haciendo énfasis en zonas remotas y áreas rurales.
- Fomentar el uso de tecnologías en las empresas (pequeñas y medianas)
- Promover el desarrollo de Fondos de Capital de Riesgo a nivel regional.
- Liderar la convocatoria de ‘Científicos de Datos’ y está apoyando a diferentes sectores para la adopción de soluciones basadas en Big Data.

Por otro lado, según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones, las grandes empresas son las que están liderando la adopción de tecnologías avanzadas con el 20%, 10% pymes y 7% para microempresas; a nivel de la cadena de infraestructura, la ciberseguridad tiene una mayor penetración con el 67% para las grandes empresas, 37% en las pymes y 25% para las microempresas.

El informe muestra que las herramientas tecnológicas con mayor acogida son ciberseguridad (32,2%), la computación en la nube (19,1%) y el internet de las cosas (9%). Adicionalmente según MinTIC, lo “más importante es que la brecha que había entre las grandes compañías y las micro, pequeñas y medianas empresas se ha venido cerrando en todos los sectores”.

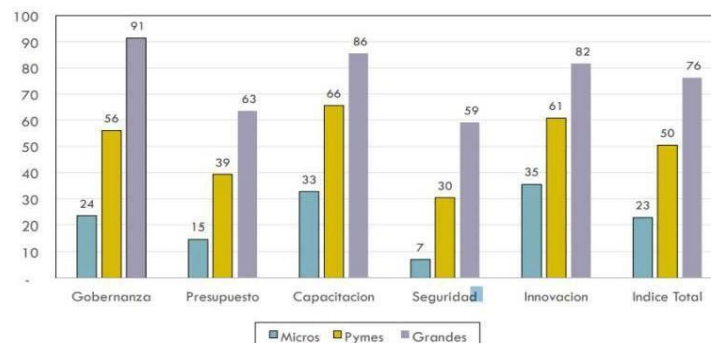
A continuación, se presentan los gráficos que se soportan dichos datos:

Figura 6. Penetración de tecnologías avanzadas por estadio de la cadena de valor (2017) en Colombia

Pilar	Tecnología	Nacional	Grandes	Pymes	Micros
Infraestructura	Ciberseguridad	32.2 %	67.2 %	37.1 %	25.4 %
	Computación en la nube	19.1 %	48.8 %	22.9 %	13.6 %
Procesamiento	Internet de las cosas	9.0 %	14.8 %	9.3 %	8.2 %
	Robotica	1.5 %	11.1 %	1.2 %	0.6 %
	Impresión 3D	2.2 %	4.8 %	2.1 %	2.1 %
	Realidad virtual	1.0 %	1.7 %	0.9 %	1.0 %
Distribución	Big data	3.2 %	16.8 %	4.0 %	1.3 %
	Inteligencia artificial	1.8 %	9.7 %	2.4 %	0.7 %
	Blockchain	1.6 %	5.9 %	1.6 %	1.1 %

Fuente: Encuesta MINTIC/CDC, 2017. Como se cita en Tecnología (2017)

Figura 7. Índice de gestión de tecnologías maduras en Colombia (2017)



Fuente: Gran Encuesta TIC; análisis de autores. Como se cita en Tecnología (2017)

Al revisar los avances tecnológicos del momento, se tiene un panorama más claro de las

herramientas que se pueden usar para un mejor desarrollo de este nuevo emprendimiento, entre estos tenemos la nube híbrida, la seguridad informática y el internet de las cosas. Adicionalmente no se pueden desaprovechar todos los esfuerzos del MinTIC para fomentar el uso de las tecnologías en las Pymes.

4. Metodología

Las empresas en etapas tempranas, consideran muy útil poder aplicar metodologías ágiles de ensayo y error que permita probar, que la idea que se está planteando, es aceptada por el mercado.

Entonces, se hace necesario determinar la metodología más adecuada entre varias opciones, para desarrollar esta fase inicial del plan de empresa. Entre ellas se identificaron las siguientes:

- Modelo Canvas
- Lean Launchpad
- Pestel

Considerando estas posibilidades, se abordará un contexto de cada una de ellas y se profundizará sobre la metodología escogida para la construcción de este plan de empresa.

La metodología evaluada para plasmar el modelo del plan de empresa fue el CANVAS, siendo esta una herramienta originada por Alexander Osterwalder, estableciéndose como una alternativa real para agregar valor a las oportunidades de empresa

Esta metodología: CANVAS, se divide en nueve módulos, la parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos a la empresa, y se compone de los siguientes bloques: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos. En la parte izquierda, se reflejan los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costos.

A continuación, se profundizará sobre cada uno de los módulos del Canvas con el fin de dar claridad del objetivo de cada uno de ellos.

- Segmento de clientes: Se refiere a conocer bien el público objetivo; a quién va a ir dirigida la oferta; cuáles son las preferencias de ese mercado o mercados, sus gustos, así como cuáles serán los clientes más importantes para la empresa y su propuesta de valor. Con esta propuesta, la creación de valor está orientada para los siguientes segmentos de mercado: Quienes ya están certificadas en algún sistema de gestión, pero con la anterior versión de la norma y tienen la necesidad de actualizarse a la nueva versión y quienes no están certificados y están en proceso del otorgamiento del certificado.
- Propuesta de valor: Muy unido a este concepto están los clientes. Es decir, se tiene una propuesta de valor que es lo que diferencia la oportunidad de empresa en el mercado. Esa propuesta de valor hay que dirigirla hacia los clientes. La propuesta de valor está orientada en la necesidad que tienen los clientes de implementar un sistema de gestión de manera rápida, a un costo accesible y disminuyendo su carga operativa, con herramientas para dinamizar y poner a vivir el sistema de gestión, brindando un Acompañamiento antes-durante y después de la prestación del servicio contratado, asegurando la Confidencialidad de la información y diseñando servicios según las necesidades del cliente a través de una Oferta modular según PHVA.
- Canales: Es la forma con la que se va a establecer el contacto con el cliente. Estos canales pueden ser directos, mayoristas, a través de Internet o puntos de venta propios. Este modelo de negocio tiene establecido dos tipos de canales y son los siguientes:

Canales de comunicación: La manera en que vamos a llegar a nuestros clientes será a través del marketing digital con la generación de contenido en redes sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter. Para esto es necesario crear una proyección de la marca a través del logo y la página web.

Canal de venta: visitas y llamadas telefónicas.

- **Relación con el cliente:** Se refiere a cómo se relacionará con cada tipo de cliente, teniendo en cuenta sus características y sus necesidades. Para este proyecto, la asistencia personal y exclusiva (persona de la empresa presente, acompañando y entregando el conocimiento), los descuentos en el primer proyecto y la modularidad de la prestación del servicio es lo que nos hace especiales para fidelizar y fortalecer esa relación con los clientes
- **Flujo de ingreso:** Qué ingresos recibirá en la empresa; cómo es el flujo (mensual, semanal, diario); cómo y cuánto está dispuesto a pagar el cliente. En esta propuesta el cliente está dispuesto a pagar por servicios contratados según su necesidad y el modularidad del PHVA en diagnósticos, implementaciones, auditorías y planes de acción de las normas ISO 9001: 2015 (Calidad), ISO 14001 (Medio Ambiente), OHSAS 18001 = ISO 45001 (SST), PGIR'S (Plan de gestión integral de residuos sólidos), Plan de gestión de residuos hospitalarios, Decreto 1072 del 2015 (SG SST).
- **Recursos claves:** Identificar los activos que una empresa necesita tener, esto permitirá conocer la inversión que se debe hacer para poseer estos recursos. En esta propuesta los recursos claves son: **FÍSICOS:** equipos de cómputo, licencia de equipos, comunicación de punta. **INTELECTUALES:** personal con conocimiento en el manejo de las normas técnicas, base de clientes, Licencia en SST. **RECURSOS HUMANOS:** persona encargada de vender y el encargado de producir, servicio post-venta. **TECNOLÓGICOS:** nube híbrida, seguridad informática e internet de las cosas.
- **Actividades clave:** Son actividades estratégicas que se desarrollan para llevar la propuesta de valor al mercado, relacionarse con el cliente y generar ingresos. En esta propuesta las actividades claves están relacionadas con la Prestación del servicio (diagnóstico,

formación, integración, implementación, mejoramiento), el acompañamiento y la Gestión comercial.

- Asociaciones clave: Son los agentes con los que se necesita trabajar para desarrollar la empresa. Aquí se consideran las principales asociaciones que se requieren para este modelo de empresa: Red de contactos de financiación: Entidades financieras que permitan acceder a créditos en caso de ser necesario. Proveedores de tecnología: Para mantener y desarrollar canales de comunicación. Buffet de abogados: Como aliados estratégicos frente a servicios ofrecidos a clientes. Red de prestadores de servicios: Especialistas en calidad, en seguridad y salud ocupacional como aliados estratégicos frente a servicios ofrecidos a clientes.
- Estructura de costos: Implica todos los costos que tendrá la empresa, una vez analizadas las actividades, los socios y los recursos clave. De acuerdo a lo definido en recursos claves y en actividades claves se determinan los siguientes costos: La parte de marca (brochure, marca, logo, página), El modelo de la estructuración de las propuestas comerciales, Salarios, Publicidad, Viáticos, Actividades de entrenamiento y formación.

Tras completar los 9 apartados, el método permite entender de manera gráfica cuáles son los engranajes que componen la empresa. Sin embargo, posteriormente es necesario revisar el modelo nuevamente y hacer las correcciones pertinentes para asegurar que exista coherencia entre cada uno de los módulos, y especialmente con el perfil de cliente y la propuesta de valor definida. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Una vez definido el modelo de empresa este debe ser validado a través de entrevistas con los diferentes segmentos de clientes.

La metodología analizada fue la de LEAN LAUNCHPAD:

Esta metodología ha sido diseñada por Steve Blank y Bob Dorf, para que de manera práctica y con base en el contacto real con posibles clientes, se valide el potencial de una idea en el mercado, empezando por prototipos rápidos hasta llegar a un producto. De esta manera, muy rápidamente, el emprendedor podrá contar con elementos de juicio para desarrollar en consecuencia modelos de empresas exitosos y sostenibles.

Este modelo se compone fundamentalmente de 4 pasos que la StartUp debe seguir, partiendo del principio de que la exploración es parte importante del proceso para minimizar el riesgo de un posible fracaso.

1. Proceso de descubrimiento de clientes: Consiste en diseñar y ejecutar un plan para validar que la problemática identificada y la propuesta de valor diseñada. Se debe poder contestar la pregunta ¿Tiene o no el producto/servicio relevancia para los clientes?
2. Validación de clientes: Busca probar que el modelo planteado puede ser repetido en el segmento de clientes identificado, y por lo tanto puede ser escalable.
3. Creación de clientes: Busca crear demanda en los usuarios o clientes finales para canalizar la venta a través de los esquemas de distribución que se han planteado y que han sido validados previamente.
4. Creación de la empresa: busca la ejecución del modelo de empresa validado.

(Álzate, 2016)

De manera paralela a la validación del modelo de empresa, se realizó un análisis del entorno del contexto aplicando el PESTEL que es un instrumento de planificación estratégica

para definir el contexto del plan de empresa.

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que se moverá el plan de empresa.

En él, se analizaron factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. Con esta información se establecieron estrategias internas y externas para el plan de empresa.

5. Resultados

5.1 Resumen de resultados obtenidos

SMART será una empresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría, asesoría y auditoría en sistemas de gestión, con enfoque en los estándares internacionales y requerimientos normativos ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 45001, Plan de gestión de residuos sólidos, Plan de gestión de residuos hospitalarios y Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Su propuesta de valor, se centra en brindar soluciones confiables y ágiles para sus clientes, convirtiendo la metodología del mejoramiento continuo del ciclo PHVA (Planear - Hacer - Verificar y Actuar) en la manera modular de ofrecer sus servicios, pues de esta manera, se brinda un acompañamiento antes, durante y después de prestado el servicio.

Su mercado está dirigido a las grandes, medianas y pequeñas empresas del suroccidente colombiano, que se encuentren actualmente certificadas o en proceso de certificación. La empresa contará con políticas de descuentos favorables para sus clientes y mecanismos de promoción por página web y redes sociales.

SMART será legalmente constituida como una empresa LTDA y se regirá, por toda la normatividad que aplique a dicha persona jurídica.

La empresa estará conformada por 3 socios. Adicionalmente, contará con profesionales idóneos, con estudios en áreas específicas de los sistemas de gestión y actualizados en conocimiento, para la ejecución de las actividades de la compañía. Estos profesionales deben contar con la experiencia para el desarrollo y ejecución de los proyectos, con habilidades personales para la administración de recursos, el uso de herramientas tecnológicas y el servicio a clientes empresariales.

5.2 Concepto de empresa y modelo de la empresa

5.2.1 Concepto de empresa.

Brindamos soluciones efectivas, rápidas y ajustadas a las necesidades de los clientes, en los procesos de implementación y certificación de sistemas de gestión, a partir de herramientas confiables y dinámicas.

5.2.2 Modelo de Empresa – Canvas.

SMART brinda servicios de asesoría, realización de diagnósticos, implementación de planes de acción, auditoría y formación en sistemas de gestión, para empresas que buscan el mejoramiento continuo de sus procesos de una manera rápida y efectiva, bajo los siguientes estándares: ISO 9001: 2015 (Calidad), ISO 14001 (Medio Ambiente), OHSAS 18001 = ISO 45000 (SST), PGIR'S (Plan de gestión integral de residuos sólidos), Plan de gestión de residuos hospitalarios y Decreto 1072 del 2015 (SG SST). El Canvas de SMART Ltda., está en la figura 8.

Figura 8. Modelo de empresa - Canvas

<p>8. ASOCIACIONES CLAVE</p> <p>Algunas actividades de externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Red de contactos ✓ Otras empresas de consultoría BP6 ✓ Proveedores de tecnología ✓ Buffet de abogados ✓ Red de proveedores de servicios ✓ Administradores de Unidades Residenciales 	<p>7. ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Características más importantes de tu producto/servicio que van a ayudar a resolver el problema (2) de nuestros clientes (1)</p> <p>SERVICIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestación del servicio: diagnóstico, formación, integración, implementación, mejoramiento ✓ Acompañamiento ✓ Gestión comercial 	<p>2. PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Conjunto de productos y servicios que Crean valor para un segmento de mercado específico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementaciones ÁGILES ✓ Evidenciamos los sistemas paralelos ✓ Herramientas para dinamizar y poner a vivir el sistema de gestión ✓ Acompañamiento antes-durante y después ✓ Confidencialidad de la información ✓ Oferta modular según PHVA: <p>Planear: Diagnostico Hacer: Implementación/ formación Verificar: Auditorías / formación Actuar: Tratamiento de las NC</p> <p>Todo lo anterior en los siguientes estándares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integral = INTEGRA (Según necesidad cliente) - ISO 9001: 2015 (Calidad) - ISO 14001 (Medio Ambiente) - OHSAS 18001 = ISO 45001 (SST) - PGIR'S (Plan de gestión integral de residuos sólidos) - Plan de gestión de residuos hospitalarios - Decreto 1072 del 2015 (SG SST) <p>Especialistas en sistemas de gestión HSEQ de manera rápidas y sencilla, aportando experiencia, dinamismo y formalidad para los servicios.</p>	<p>4. RELACIÓN CON CLIENTES</p> <p>¿Qué nos hace especiales y diferentes, lo que causa que los clientes sigan viniendo por más?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistencia personal y exclusiva (persona de la empresa presente, acompañando y entregando el conocimiento) ✓ Descuentos en el primer proyecto ✓ Modularidad de la prestación del servicio 	<p>1. SEGMENTO CLIENTES</p> <p>¿Para quiénes estamos creando valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Segmento 1: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas certificadas en algún sistema de gestión • Requieren actualización de la norma • Grandes y medianas empresas ✓ Segmento 2: <ul style="list-style-type: none"> • Empresas no certificadas • Empresas en proceso de certificación • Empresas en crecimiento que buscan implementar un sistema de gestión. • Pequeñas y medianas empresas.
<p>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>¿Elementos que nos cuestan dinero, y que en la práctica indican el gasto aproximado que tendremos mensualmente... y que por supuesto, al principio debería ser lo más contenido posible?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La parte de marca (brochure, marca, logo, página) ✓ El modelo de la estructuración de las propuestas comerciales ✓ Salarios ✓ Publicidad ✓ Viáticos ✓ Actividades de entrenamiento y formación 		<p>5. FLUJOS DE INGRESOS ¿Cómo vamos a ganar dinero flujos, margen, valor del cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ellos están dispuestos a pagar lo que uno le entrega para que ellos muestren esto frente a la auditoria (evidencias de cumplimiento) ✓ Pagan por consultor en sitio, pagan por la formación de sus equipos en las diferentes normas <p>MÉTRICAS CLAVE: definidos los elementos más importantes del modelo de negocio para luego establecer qué y cómo medir, y con los datos que obtenemos evaluar si vamos bien o hay que cambiar la estrategia ROI, EBITDA, MERCADO, CLIENTES, VENTAS</p>		

Fuente: elaboración propia

5.3 Análisis del mercado

5.3.1 Servicios.

SMART ofrece servicios basados en sistemas de gestión, los cuales ayudan a la organización a dirigir y controlar aquellas actividades que están relacionadas (directa o indirectamente) con el logro de los resultados previstos, tales como estructuración de sus procesos, planteamiento de indicadores, validación de la conformidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión implementado, para aquellas organizaciones que ya estén certificadas, aumento en la productividad y obtención de la certificación, para aquellas organizaciones que estén en proceso de certificarse.

En términos generales, SMART ayuda en la estructuración de los procesos, recursos e información documentada de la organización, para que así los clientes logren sus objetivos de una manera más competitiva.

SMART, además propone un esquema de servicios bajo el enfoque modular del ciclo PHVA que puede adaptarse según la necesidad del cliente, por lo que los clientes pueden encontrar las siguientes alternativas de servicios:

- **Planear:** en esta etapa SMART brinda herramientas diagnósticas, que permiten identificar el status de conformidad de la organización frente a un estándar internacional / sistema de gestión, es aquí donde se identifican procesos y se plantean planes de acción que al ser ejecutados permitirán estar en conformidad con cualquiera de las normas a certificar.
- **Hacer:** SMART en esta etapa, ejecuta el plan de acción que fue establecido en la etapa diagnóstica o que la organización ya tenga establecido para dar conformidad a los requisitos de los sistemas de gestión.
- **Verificar:** esta etapa, SMART brinda el servicio de auditorías Internas y alineación de

auditores. Este proceso de auditorías es exigido por todos los sistemas de gestión.

- Actuar: el análisis y el tratamiento de No conformidades obtenidas en procesos de auditorías internas o externas, adicional al apoyo requerido para tomar las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos, es el servicio que SMART brinda.

Estos servicios se pueden ofrecer de forma independiente, o una combinación de los mismos, de acuerdo a la necesidad identificada en los clientes. Estos servicios, con enfoque modular del PHVA, aplican para los siguientes estándares de sistemas de gestión:

- ISO 9001:2015 - Sistema de Gestión de Calidad
- ISO 14001:2015 - Sistema de Gestión Ambiental
- OHSAS 18001:2012 - Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
- ISO 45001:2018 - Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
- Decreto 1072 del 2015 - Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Plan de gestión de residuos sólidos – PGIR´S
- Plan de gestión de residuos hospitalarios.

5.3.2 Clientes.

Los clientes se encuentran clasificados de la siguiente manera:

- Segmento 1: Grandes y medianas empresas del sur occidente colombiano que ya están certificadas en algún sistema de gestión, pero con la anterior versión de la norma y tienen la necesidad de actualizarse a la nueva versión de la norma con el fin de continuar incrementando su competitividad y por exigencias mismas del mercado.
- Segmento 2: Medianas y pequeñas empresas del suroccidente colombiano que no están

certificados y están en proceso del otorgamiento del certificado, o quienes están en crecimiento, tienen potencial y desean implementar un sistema de gestión sin necesidad de ir en búsqueda de un certificado; pero que desean estructurar sus procesos para tener costos más eficientes y optimizar desempeño.

5.3.3 Propuesta de valor.

A continuación, se presentan por segmentos, de manera detallada la propuesta de valor ofrecida por SMART.

Tabla 1. Propuesta de valor por segmentos de clientes

Propuesta de valor	Segmento 1	Segmento 2
Implementaciones ÁGILES.	Prestar el servicio en el tiempo requerido por el cliente	Prestar el servicio en el tiempo requerido por el cliente.
Evidenciamos los sistemas paralelos.	Identificación de sistemas que pueden integrarse en la organización para trabajar de una manera más eficiente.	NA
Herramientas para dinamizar y poner a vivir el sistema de gestión.	Establecimiento de gestión visual y documental más dinámica para facilitar la Interacción con el sistema de gestión.	Establecimiento de gestión visual y documental más dinámica para facilitar la Interacción con el sistema de gestión.
Oferta modular según PHVA.	Es la base para asegurar estructura y éxito en la implementación de los sistemas de gestión.	Es la base para asegurar estructura y éxito en la implementación de los sistemas de gestión.
Acompañamiento antes-durante y después.	Disponibilidad de consulta y resolución de inquietudes de manera permanente, hasta 3 meses después de prestado el servicio.	Disponibilidad de consulta y resolución de inquietudes de manera permanente, hasta 3 meses después de prestado el servicio.

Tabla 1. (Continuación)

Propuesta de valor	Segmento 1	Segmento 2
Confidencialidad de la información	Seguridad en el manejo de la Información a la que se tiene acceso.	Seguridad en el manejo de la Información a la que se tiene acceso.

Fuente: elaboración propia

5.3.4 Tamaño del mercado.

Según la figura 9, en Colombia, la densidad empresarial se encuentra en 28.6%, esto quiere decir que hay 28 empresas por cada 1000 habitantes, generando un total de 1.379.284 empresas en nuestro país, de las cuales un 92.1% corresponden a la microempresa, 5.9% a la pequeña empresa, 1.5% a la gran empresa y 0.5% a la grande empresa.

Figura 9. Densidad empresarial 2015

Tamaño	Total de empresas 2015	Estructura porcentual 2015	Densidad empresarial (Empresa/mil hab.)
Total	1.379.284	100	28,6
Microempresa	1.273.017	92,1	26,4
Pequeña	79.926	5,9	1,7
Mediana	19.980	1,5	0,4
Grande	6.361	0,5	0,1

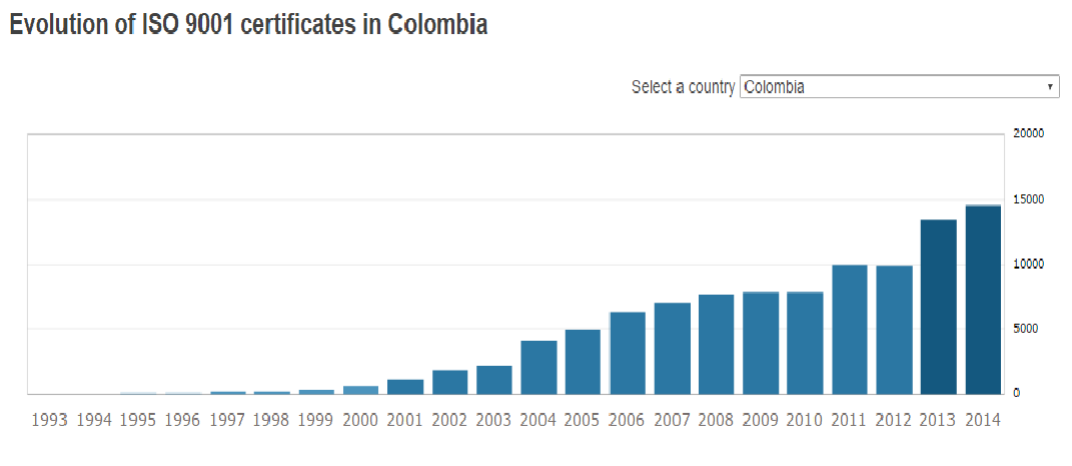
Fuente: (Comfecámaras. Red de Cámaras de Comercio, 2016, p. 11)

Según la figura 10, solo 15.000 empresas entre grandes, medianas y pequeñas cuentan con certificaciones ISO 9001 en Colombia (Icontec Internacional, 2014). Tomando como referente esta estándar internacional, que es el de mayor demanda en el mercado, se puede interpretar que del

total de empresas existentes en Colombia que son 1.379.284, excluyendo las microempresas (1.273.017), las cuales no se encuentran en el alcance de esta propuesta, hay un 14% del mercado con sistemas de gestión implementados y certificados, esto nos permite definir un tamaño del mercado inexplorado a nivel Colombia del 86%.

Del total de empresas en Colombia, la región Pacífico tiene 177.572 (12,9%) empresas, en las que más de la mitad de las empresas se localizan en el Valle del Cauca (Comfecámaras. Red de Cámaras de Comercio, 2016). Si se aplica la proporción del tamaño de mercado identificado en Colombia y eliminando las microempresas que representan un 92.1% de la densidad empresarial, se puede concluir que de las 177.572 empresas en la región pacifico, hay 163.543 que corresponden a las microempresas, esto deja un mercado de las 14.028 empresas donde al aplicar el 86% de tamaño de mercado inexplorado hay una oportunidad de 12.064 empresas a las cuales ofrecerles los servicios de SMART Ltda.

Figura 10. Empresas certificadas en ISO 9001 en Colombia



Fuente: ISO Survey 2014. Como se cita en (Icontec Internacional, 2014)

5.3.5 Competencia.

De las 1.379.284 empresas existentes en Colombia, según Confecámaras en su cuaderno de análisis económico # 11, refiere que el RUES (Registro único empresarial y social) establece que el 42,1% de las empresas activas del país se dedica al comercio, 39,6% a actividades de servicios, 13,1% a la industria y 5,4% a actividades del sector construcción (Comfecámaras. Red de Cámaras de Comercio, 2016); es decir hay 545.209 empresas en Colombia dedicadas a actividades de servicios, de esas 545.209 empresas el 16,6% obedecen a otras actividades de servicio, tal como se muestra en la figura 11.

Figura 11. Distribución sectorial de las empresas en Colombia 2015

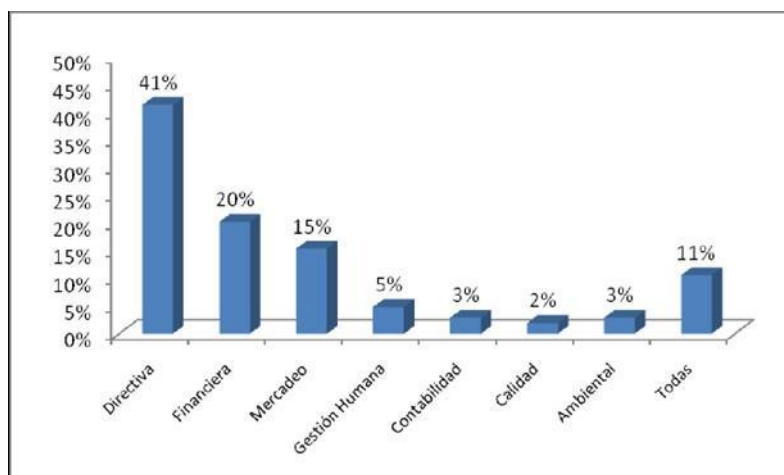
Rama de actividad	Número de empresas (2015)	% Respecto al total (2015)	% Respecto al total (2011)
Industria	180.116	13,0	13,6
Textil, confección, cuero y calzado	42.304	3,1	3,3
Alimentación, bebidas y tabaco	35.749	2,6	2,3
Minerales no metálicos y productos metálicos	19.873	1,4	1,3
Maquinaria y equipo	19.756	1,4	1,5
Madera y muebles	15.662	1,1	1,2
Productos químicos, plásticos y farmacéuticos	10.356	0,8	0,8
Papel; edición y artes gráficas	10.261	0,7	1,0
Industrias extractivas y energéticas	8.896	0,6	1,1
Tratamiento de desechos y saneamiento ambiental	7.668	0,6	0,5
Otras industrias manufactureras	7.170	0,5	0,4
Vehículos y equipo de transporte	2.421	0,2	0,2
Construcción	73.878	5,4	4,8
Comercio	580.081	42,1	44,9
Servicios	545.209	39,6	36,7
Otras actividades de servicios	228.402	16,6	17,8
Servicios inmobiliarios y empresariales	89.495	6,5	5,2
Intermediación financiera	71.397	5,2	3,9
Transporte y comunicaciones	62.225	4,5	4,5
Educación y sanidad	41.495	3,0	3,2
Actividades científicas y artísticas	34.435	2,5	1,1
Alojamiento	17.760	1,3	1,1

Fuente: (Comfecámaras. Red de Cámaras de Comercio, 2016, p. 12)

El sur occidente colombiano tiene 177.572 empresas, realizando un análisis, en donde

proporcionalmente el 16.6% de las actividades corresponden a otras actividades de servicios, se podría interpretar que 29.477 empresas estarían dedicadas a actividades de consultoría en esta zona del país.

Figura 12. Enfoque de las empresas de consultoría



Fuente: (Acero Sánchez & Maldonado Tapasco, 2013, p. 4)

Las principales áreas de enfoque de las empresas que ofrecen servicios de consultoría, según la figura 12, están distribuidas principalmente en asesorías directivas con un 41%, financieras con un 20% y de mercadeo con un 15%, generando una cobertura del 76% entre todas y creando una oportunidad interesante para el campo en el que se desarrollaría SMART, pues solo existe un 5% de las empresas y consultores independientes que prestan servicios de consultoría en calidad y ambiental, este 5% constituye el grupo de competidores directos de SMART.

De acuerdo con información procedente de la Cámara de Comercio de Cali, se encuentran registradas un total de 702 empresas de Consultoría en las categorías: Grande, Mediana, Pequeña y Micro, distribuidas en las ciudades de Cali, Jamundí y Yumbo como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Distribución de empresas de consultoría en el Valle del Cauca

Tamaño	Ciudad			Total general
	Cali	Jamundí	Yumbo	
Grande	8			8
Mediana	2			2
Pequeña	50		1	51
Microempresa	621	10	10	641
Total general	681	10	11	702

Fuente: Cámara de Comercio de Cali, 2010. Como se cita en (Acero Sánchez & Maldonado Tapasco, 2013, p. 16)

Realizando un análisis entre las 702 empresas de consultoría en el Valle del Cauca, y haciendo un homólogo de que ese 5% de empresas de consultoría dedicadas a actividades de medio ambiente y calidad se encuentran ubicadas en la región, se puede concluir que existen aproximadamente 35 empresas de consultoría dedicadas a los temas en los que SMART tendría foco, teniendo una oportunidad de crecimiento interesante en la región.

Por otro lado, se realizó un análisis comparativo entre 5 empresas de consultoría que son competencia directa de SMART, estas empresas prestan servicios similares de diagnóstico, implementación, auditoría y tratamiento de no conformidades. Por efectos del ejercicio, se consideró únicamente el servicio de implementación de un sistema de gestión de calidad, los resultados consolidados se presentan a continuación:

Tabla 3. Análisis de competidores para el servicio de implementación de un sistema de gestión

Competidores	Producto	Precio	Valor agregado	Servicio al cliente	Imagen
MS consultores	ISO14001 ISO9001 OHSAS 18001 ISO45001	\$ 5,500,000	Outsourcing de procesos de calidad Consultoría especializada Formación abierta, cerrada y virtual Auditorías a sistemas de gestión Soluciones de tecnología para sistemas de gestión	Respuesta oportuna en términos de cotización Amabilidad	Empresa formalmente constituida con certificación de calidad en el servicio que prestan
Valsam consultores SAS	ISO 9001 OHSAS 18001 Decreto 1072:2015	\$ 4,700,000	Integración de servicios	Respuesta oportuna en términos de cotización	Empresa con experiencia
Dinámica consultoría y asesoría empresarial	ISO 9001 ISO 14001	\$ 10,000,000	Especialista en empresas del estado	Respuesta oportuna en términos de cotización Estrategias de fidelización	Empresa con experiencia dirigida a grandes empresas Personal calificado
Ingeso	Decreto 1072:2015 OHSAS 18001 ISO 45001	\$ 7,300,000	Asesoría jurídica Asistencia online Seguimiento continuo Especialistas en seguridad y salud Empresa a nivel nacional	Estrategias de fidelización Respuesta demorada a lo esperado respecto a la cotización	Empresa con experiencia nacional y con un equipo interdisciplinario
Higiene, Seguridad, Ambiente	ISO14001 ISO9001 OHSAS 18001 ISO45001	\$ 3,500,000	Gestión ambiental integral Acompañamiento integral continuo	Actitud de servicio	Empresa pequeña

Fuente: elaboración propia

En promedio, estas empresas cobran por la implementación de un sistema de gestión \$6.200.000, en general todas tienen un buen servicio al cliente y se encuentran respaldadas por una buena imagen, donde proyectan ser empresas serias, formalmente constituidas con experiencia a nivel local y nacional y personal competente.

Todas estas empresas prestan servicios de implementación, auditoría y formación en sistemas de gestión 9001, 14001 y 18001=45001, varias de ellas incluyen otros sistemas de gestión como por ejemplo aquellos enfocados a la gestión del turismo o a la gestión de la salud. Sin embargo, el valor diferencial de SMART, está en las herramientas y método modular (PHVA) usado para la obtención del resultado, el acompañamiento, la confidencialidad de la información y la seriedad de un equipo de profesionales con experiencia para adaptarse y atender las necesidades de los clientes en el tiempo requerido por ellos mismos.

5.3.6 Validación del mercado.

La validación del mercado se realizó con un prototipo que se aplicó a los dos segmentos finalmente definidos identificados como necesarios para el proyecto; el primer segmento redefinido está orientado a las empresas certificadas, y el segundo segmento (empresas en proceso de otorgamiento de certificado) se unificó con el tercero (empresas que implementan sistemas de gestión sin ánimo de certificarse) dejándolo como uno solo: Empresas no certificadas; en el primer segmento se presentan ocho entrevistas, de las cuales el 62,5% corresponde a empresas grandes, el 25% a empresas medianas y el 12,5% a pequeñas empresas, adicionalmente dentro de los expertos entrevistados, tenemos: asesores de riesgo, asistentes de seguridad y salud en el trabajo, asistentes de gestión de calidad, asistentes de HSE, jefes de calidad, y coordinadores ambientales.

Hallazgos del primer segmento (Empresas certificadas)

- El prototipo es claro, transmite profesionalismo; la clasificación por secciones permite una ubicación para los clientes.
- Presenta experiencia técnica en el tema y genera confiabilidad para el cliente.
- Presenta información clara y precisa que permite resolver necesidades puntuales.
- El Brochure plantea los beneficios de la implementación de un sistema de gestión, como integrarlo a la empresa y como presentar mejoras para lo existente.
- Las empresas identifican los servicios que ofrece la empresa, como servicios de asesoría en diagnóstico, implementación, auditorías y formación.
- El cliente logra visualizar el manejo de un paquete completo y o módulos para la implementación.
- Es atractiva la presentación del ciclo PHVA como propuesta de valor agregado en la oferta, dado que no es un concepto tradicional en la presentación de servicios de asesoría.
- Se plantean nuevas oportunidades de empresa como: acompañamiento virtual, capacitación de auditores o consultores, mantenimiento del sistema de gestión implementado (acompañamiento posterior), servicios de acreditación de laboratorios o instrumentos de calibración y asesoría legal.
- Existen oportunidades de mejora del Brochure, se podrían adicionar: factores externos que generan mayor competitividad para las empresas, tiempos estimados de implementación por paquete (concepto delicado), ciudad de prestación del servicio (país o países), un contacto comercial de atención, redes sociales, línea gratuita de atención y experiencia en el sector; a nivel de formato, se podrían

mejorar los colores de forma que se pueda hacer más llamativo, disminuir el lenguaje técnico para hacerlo atractivo a cualquier tipo de persona (operarios).

- Los clientes esperan encontrar atributos de valor como: rapidez en la implementación, acompañamiento posterior, tiempos con garantía del resultado esperado, y auditoría de todo el proceso; adicionalmente, las empresas contrarían el servicio por la experiencia en el tema, por el acompañamiento, confidencialidad de la información, precio, y por la reducción de tiempos que conlleva la implementación del sistema de gestión.
- Se plantea un desconocimiento generalizado del costo que implica el servicio ofertado.
- Algunos atributos de fidelización considerables son: éxito de la auditoría, cumplimientos de los requisitos, cumplimientos de los tiempos acordados, y acompañamiento durante todo el proceso.

Hallazgos del segundo segmento (Empresas no certificadas y en proceso certificación)

- El prototipo transmite claridad, confiabilidad, profesionalismo e innovación.
- El prototipo plantea un servicio adaptable a las necesidades de los clientes y su capacidad de pago, y este cubre las expectativas de la oferta.
- Estos clientes visualizan el servicio como: apoyo en las operaciones, desarrollo de estrategias para optimizar tiempos, recursos y alcanzar excelentes resultados con acompañamiento permanente en las operaciones, que busca validar a empresas con el certificado que la empresa necesite.
- Un atractivo de valor es la metodología de servicio, la adaptabilidad del servicio, y la novedad del manejo del ciclo PHVA en la puesta del servicio (genera

confiabilidad).

- Existen oportunidades de mejora del Brochure, se podrían adicionar: tipo de empresas que podrían acceder al servicio, sectores a los que se podrían llegar, resaltar que el servicio no sólo es para empresas certificadas, experiencia con otras empresas y claridad del nombre de la empresa; a nivel de formato: los colores grises del documento (opacan el texto), se puede adicionar contacto de atención y redes sociales.
- Se plantean nuevas oportunidades de empresa como: asesoría legal, seguimiento a las empresas certificadas y gestión del cambio.
- Los clientes esperan encontrar atributos de valor como: acompañamiento permanente (no por horas, incluso posterior), garantía del logro del resultado, tiempos de implementación metodología, y servicio empático.
- Se plantea un desconocimiento generalizado del costo que implica el servicio ofertado.
- Los clientes esperan encontrar atributos de valor como: conocimiento del plan de acción y sus prioridades, cumplimiento de lo establecido, confidencialidad, éxito en el resultado, transparencia, y acompañamiento permanente.
- Algunos atributos de fidelización considerables son: servicio de calidad, atención plena y completa, y acompañamiento sincero posterior.

Se puede concluir, que, de las validaciones realizadas, en ambos segmentos perciben el profesionalismo, experiencia y confiabilidad que quiere proyectar SMART. De la misma manera, para ambos es identificable el modularidad de los servicios ofrecidos por esta propuesta, lo encuentran como un hecho atractivo, interesante e innovador. También ambos mercados

coinciden en que les gustaría ver otros atributos de valor como son el acompañamiento permanente, la garantía del servicio y la rapidez.

5.3.7 Plan de mercadeo.

Las estrategias de mercadeo se enfocarán en satisfacer las necesidades de nuestros clientes en relación a la consultoría y asesoría en sistemas de gestión, buscando optimización de costos y mejora de la rentabilidad en las organizaciones que contraten los servicios de SMART.

Se plantean como estrategias de mercadeo las 4p (producto, precio, plaza y promoción) y se describen en la tabla 4:

Tabla 4. Estrategias de mercadeo

Tipos de estrategias	Corto plazo (<1 año)	Mediano Plazo (Entre 1 y 3 años)	Largo plazo (> 3 años)
Productos y servicios	Asistir a Congreso del Consejo colombiano de seguridad	Asistir a Congreso del Consejo colombiano de Seguridad	Asistir a Congreso del Consejo colombiano de seguridad
	\$ 2.000.000	\$ 2.100.000	\$ 2.200.000
	Diseño de página web y capacitación en la administración de la misma		
	\$2.548.000		
Costo proyectado Anual	\$ 4.548.000	\$ 2.100.000	\$ 2.200.000

Tabla 4. (Continuación)

Tipos de estrategias	Corto plazo (<1 año)	Mediano Plazo (Entre 1 y 3 años)	Largo plazo (> 3 años)
Precio	La política de la empresa es de otorgar descuentos en los precios finales de acuerdo a los paquetes entre el 5 y 10%, por otra parte manejaremos 30 días de cartera.	La política de la empresa es de otorgar descuentos en los precios finales de acuerdo a los paquetes entre el 5 y 10%, por otra parte manejaremos 30 días de cartera.	La política de la empresa es de otorgar descuentos en los precios finales de acuerdo a los paquetes entre el 5 y 10%, por otra parte manejaremos 30 días de cartera.
Costo proyectado Anual	\$ 6.905.000	\$ 14.631.750	\$ 25.200.000
Plaza	Visita técnica y comercial a las instalaciones del cliente \$ 1.980.000	Visita técnica y comercial a las instalaciones del cliente \$ 3.960.000	Visita técnica y comercial a las instalaciones del cliente \$ 5.160.000
	Mantenimiento página web, esta estrategia incluye actualizar contenidos del sitio, publicar promociones o nuevos productos, redactar y publicar noticias de SMART, promocionar sitio web en redes sociales, foros y sitios del sector, mantener actualizada y segura la plataforma del sitio web para evitar posibles ataques, hackeos o suplantación de información, SEO email marketing	Mantenimiento página web, esta estrategia incluye actualizar contenidos del sitio, publicar promociones o nuevos productos, redactar y publicar noticias de SMART, promocionar sitio web en redes sociales, foros y sitios del sector, mantener actualizada y segura la plataforma del sitio web para evitar posibles ataques, hackeos o suplantación de información, SEO email marketing	Mantenimiento página web, esta estrategia incluye actualizar contenidos del sitio, publicar promociones o nuevos productos, redactar y publicar noticias de SMART, promocionar sitio web en redes sociales, foros y sitios del sector, mantener actualizada y segura la plataforma del sitio web para evitar posibles ataques, hackeos o suplantación de información, SEO email marketing
	\$ 7.329.830	\$ 7.696.322	\$ 8.081.138
Costo proyectado Anual	\$ 9.309.830,00	\$ 11.656.321,50	\$ 13.241.137,58

Tabla 4. (Continuación)

Tipos de estrategias	Corto plazo (<1 año)	Mediano Plazo (Entre 1 y 3 años)	Largo plazo (> 3 años)
Promoción	La publicidad será realizada por redes sociales (Facebook e Instagram), también por correos electrónicos y por medios tradicionales como volantes y tarjetas de presentación.	La publicidad será realizada por redes sociales (Facebook e Instagram), también por correos electrónicos y por medios tradicionales como volantes y tarjetas de presentación.	La publicidad será realizada por redes sociales (Facebook e Instagram), también por correos electrónicos y por medios tradicionales como volantes y tarjetas de presentación.
	\$ 150.000	\$ 157.500	\$ 165.375
	Las ventas serán realizadas en su etapa inicial de forma personal con el fin de crear una excelente relación con los clientes potenciales, esto implica capacitaciones de servicio al cliente.	Las ventas serán realizadas en su etapa inicial de forma personal con el fin de crear una excelente relación con los clientes potenciales, esto implica capacitaciones de servicio al cliente.	Las ventas serán realizadas en su etapa inicial de forma personal con el fin de crear una excelente relación con los clientes potenciales, esto implica capacitaciones de servicio al cliente.
Promoción	Éstas se lograrán por medio de la asistencia a eventos donde concurren las empresas certificadas y el monitoreo de noticias que involucren las medianas y pequeñas empresas.	Éstas se lograrán por medio de la asistencia a eventos donde concurren las empresas certificadas y el monitoreo de noticias que involucren las medianas y pequeñas empresas.	Éstas se lograrán por medio de la asistencia a eventos donde concurren las empresas certificadas y el monitoreo de noticias que involucren las medianas y pequeñas empresas.
	\$ 1.381.000	\$ 2.926.350	\$ 5.040.000
	Descuentos por referidos (inmerso en políticas de descuento)	Descuentos por referidos (inmerso en políticas de descuento)	Descuentos por referidos (inmerso en políticas de descuento)
	\$ -	\$ -	\$ -
Costo proyectado Anual	\$ 2.491.000	\$ 4.091.850	\$ 6.263.775
Servicio	Realizar visitas post venta de verificación	Realizar visitas post venta de verificación	Realizar visitas post venta de verificación
	\$ 1.980.000	\$ 3.960.000	\$ 5.160.000
Costo proyectado Anual	\$ 1.980.000	\$ 3.960.000	\$ 5.160.000

Tabla 4. (Continuación)

Tipos de estrategias	Corto plazo (<1 año)	Mediano Plazo (Entre 1 y 3 años)	Largo plazo (> 3 años)
Costo total proyectado	\$ 25.233.830	\$ 36.439.922	\$ 52.064.913

Fuente: elaboración propia

5.3.8 Plan de ventas.

Tomando como punto de partida la experticia de los socios de la compañía, haciendo una investigación del desempeño de los competidores, y teniendo en cuenta la capacidad de atención de las personas vinculadas a SMART durante un año, se hicieron las siguientes estimaciones:

- Cantidad de horas requeridas para cada uno de los servicios por asesor.
- Estacionalidad en la prestación de los servicios
- Priorización de acuerdo a los servicios más demandados por el mercado
- Promedio de servicios atendidos por asesor (puede variar de acuerdo a los servicios que se brinda.

Tomando como referencia las estimaciones anteriores, se realizó la siguiente proyección de ventas:

Tabla 5. Plan de ventas SMART Ltda.

MERCADO Y VENTAS																
ITEM	2.019												Total	Total	Total	Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.019	2.020	2021	2022
Volumen Estimado de Ventas	5	3	5	2	1	2	4	2	3	2	-	4	33	55	66	86
PHVA PYMES	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2	2	2	3
PHVA grandes empresas	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	2	3
Planear-Hacer PYMES	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	-	2	2	2	3
Planear- Hacer grandes empresas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	3
Planear PYMES	1	-	-	1	-	-	1	-	-	1	-	1	5	6	7	9
Planear grandes empresas	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	2	6	7	9
Hacer PYMES	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	2	2	2	3
Hacer grandes empresas	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	1	1	2
Verificar PYMES	4	1	-	-	1	1	-	-	-	-	-	2	9	10	12	16
Verificar grandes empresas	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	2	3
Actuar PYMES	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	5	6	8
Actuar grandes empresas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	4	5
Planear-Verificar PYMES	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	2	2	2	3
Planear- Verificar grandes empresas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
Planear-Actuar PYMES	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	2	2	3
Planear- Actuar grandes empresas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
Hacer-Verificar PYMES	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2	2	2	3
Hacer-Verificar grandes empresas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
Hacer-Actuar PYMES	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2	2	2	3
Hacer-Actuar grandes empresas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2
Valor total de ventas (\$)	11.900.000	11.700.000	42.000.000	6.700.000	2.500.000	5.500.000	19.300.000	6.900.000	14.000.000	5.900.000	0	11.700.000	138.100.000	292.635.000	368.720.100	503.302.937
IVA o Impuesto al Consumo	2.261.000	2.223.000	7.980.000	1.273.000	475.000	1.045.000	3.667.000	1.311.000	2.660.000	1.121.000	0	2.223.000	26.239.000	55.600.650	70.056.819	95.627.558
Anticipo Retefuente	714.000	702.000	2.520.000	402.000	150.000	330.000	1.158.000	414.000	840.000	354.000	0	702.000	8.286.000	17.558.100	22.123.206	30.198.176
Total ventas con IVA	14.161.000	13.923.000	49.980.000	7.973.000	2.975.000	6.545.000	22.967.000	8.211.000	16.660.000	7.021.000	0	13.923.000	164.339.000	348.235.650	438.776.919	598.930.494

Fuente: elaboración propia

Para determinar el precio de los diferentes servicios ofrecidos por SMART LTDA., se realizó un análisis de los resultados obtenidos en la entrevista, cuya base fundamental se expone en lo que estarían dispuestas a pagar las empresas para obtener los servicios relacionados en el portafolio de la empresa y el ahorro que se puede percibir al tomar ciertas combinaciones de servicios; la propuesta de precios es la siguiente:

Tabla 6. Precios al cliente por servicio 2019 – 2022

SERVICIO	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
PHVA PYMES	\$ 7.000.000	\$ 7.350.000	\$ 7.717.500	\$ 8.103.375
PHVA grandes empresas	\$ 20.000.000	\$ 21.000.000	\$ 22.050.000	\$ 23.152.500
Planear-Hacer PYMES	\$ 4.000.000	\$ 4.200.000	\$ 4.410.000	\$ 4.630.500
Planear- Hacer grandes empresas	\$ 10.800.000	\$ 11.340.000	\$ 11.907.000	\$ 12.502.350
Planear PYMES	\$ 1.900.000	\$ 1.995.000	\$ 2.094.750	\$ 2.199.488
Planear grandes empresas	\$ 4.800.000	\$ 5.040.000	\$ 5.292.000	\$ 5.556.600
Hacer PYMES	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500	\$ 3.472.875
Hacer grandes empresas	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000	\$ 6.615.000	\$ 6.945.750
Verificar PYMES	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	\$ 2.756.250	\$ 2.894.063
Verificar grandes empresas	\$ 4.800.000	\$ 5.040.000	\$ 5.292.000	\$ 5.556.600
Actuar PYMES	\$ 2.500.000	\$ 2.625.000	\$ 2.756.250	\$ 2.894.063
Actuar grandes empresas	\$ 5.000.000	\$ 5.250.000	\$ 5.512.500	\$ 5.788.125
Planear-Verificar PYMES	\$ 4.400.000	\$ 4.620.000	\$ 4.851.000	\$ 5.093.550
Planear- Verificar grandes empresas	\$ 9.600.000	\$ 10.080.000	\$ 10.584.000	\$ 11.113.200
Planear-Actuar PYMES	\$ 4.400.000	\$ 4.620.000	\$ 4.851.000	\$ 5.093.550
Planear- Actuar grandes empresas	\$ 9.800.000	\$ 10.290.000	\$ 10.804.500	\$ 11.344.725
Hacer-Verificar PYMES	\$ 5.500.000	\$ 5.775.000	\$ 6.063.750	\$ 6.366.938
Hacer-Verificar grandes empresas	\$ 10.800.000	\$ 11.340.000	\$ 11.907.000	\$ 12.502.350
Hacer-Actuar PYMES	\$ 5.500.000	\$ 5.775.000	\$ 6.063.750	\$ 6.366.938
Hacer-Actuar grandes empresas	\$ 11.000.000	\$ 11.550.000	\$ 12.127.500	\$ 12.733.875

Fuente: elaboración propia

SMART ofrece un portafolio de 20 servicios, entre los cuales se destacan planear PYMES, planear grandes empresas, verificar PYMES y verificar grandes empresas como los de mejor proyección de ventas. Por otro lado, tenemos los servicios de hacer y actuar como los

que requieren una mayor gestión comercial. Esta propuesta de servicios nos proyecta unas ventas totalizadas de \$164.339.000, \$348.235.650, \$438.776.919 y \$598.930.494 para los años comprendidos entre 2019-2022.

5.3.9 Políticas de servicio.

En esta propuesta se plantea una política de servicio que radica en la estandarización de procedimientos que SMART debe seguir al momento de atender la solicitud de un cliente, lo que sin duda alguna marca la personalidad de la empresa. La política de servicio se presenta a continuación:

- “En SMART Ltda. día a día trabajamos para que nuestros clientes vivan experiencias de servicio memorables en las que se destaquen el profesionalismo, la confianza, el compromiso, el cumplimiento, el respeto y la diligencia con la que nuestros colaboradores laboran para identificar la mejor solución a cada necesidad del cliente”. Es por esto, que bajo la oferta modular del PHVA, se pretende brindar un servicio más especializado, oportuno y personalizado de acuerdo a las características de los clientes.
- Los clientes pueden expresar sus inconformidades y/o reconocimientos desde el momento que se presta el servicio y hasta 15 días hábiles después de terminado el mismo, podrán hacerlo a través de la página web o directamente con el colaborador que lo atendió, estas retroalimentaciones serán consideradas para los planes de mejoramiento respecto a la calidad del servicio que brindamos. Es importante resaltar que SMART está 100% comprometida con su propuesta de valor de brindar un acompañamiento antes-durante y después de prestado el servicio.
- Al finalizar la prestación del servicio, evaluaremos la satisfacción de nuestros clientes

(encuesta de satisfacción), el objetivo de la misma es determinar el nivel de satisfacción del servicio utilizado y establecer estrategias de fidelización que permitan una nueva toma de otro servicio o el referenciación de nuestros servicios.

5.4 Análisis técnico

Para definir los procesos necesarios para la prestación del servicio de consultoría, se elaboró la cadena de valor de SMART, sustentada en el mapa de procesos, el diagrama de flujo, las actividades y recursos claves. De esta forma se podrá entender con mayor claridad el funcionamiento de SMART.

5.4.1 Cadena de valor.

El mapa de procesos de SMART LTDA, cuya base se fundamenta en un enfoque de procesos gerenciales, operacionales y de apoyo; está estructurado a partir de las necesidades de los clientes, y mediante la generación de valor agregado en los procesos operacionales, logra la satisfacción de sus clientes. De esta forma tenemos los siguientes tipos de procesos:

PROCESOS GERENCIALES:

- **Direccionamiento estratégico:** Se plantean los objetivos institucionales de la organización, sus relaciones externas y su cultura organizacional.

PROCESOS OPERACIONALES:

- **Gestión comercial:** Estos procesos permiten comprender el mercado y los clientes, diseñar y revisar el portafolio de productos/servicios, comercializar y vender el portafolio de productos, medir la satisfacción del cliente, y evaluar cambios en el mercado o requerimientos del cliente.
- **Prestación del servicio:** Basados en la metodología PHVA, se ofertan 20 productos que

permiten una modularidad de trabajo para satisfacer las necesidades de los dos segmentos de mercado.

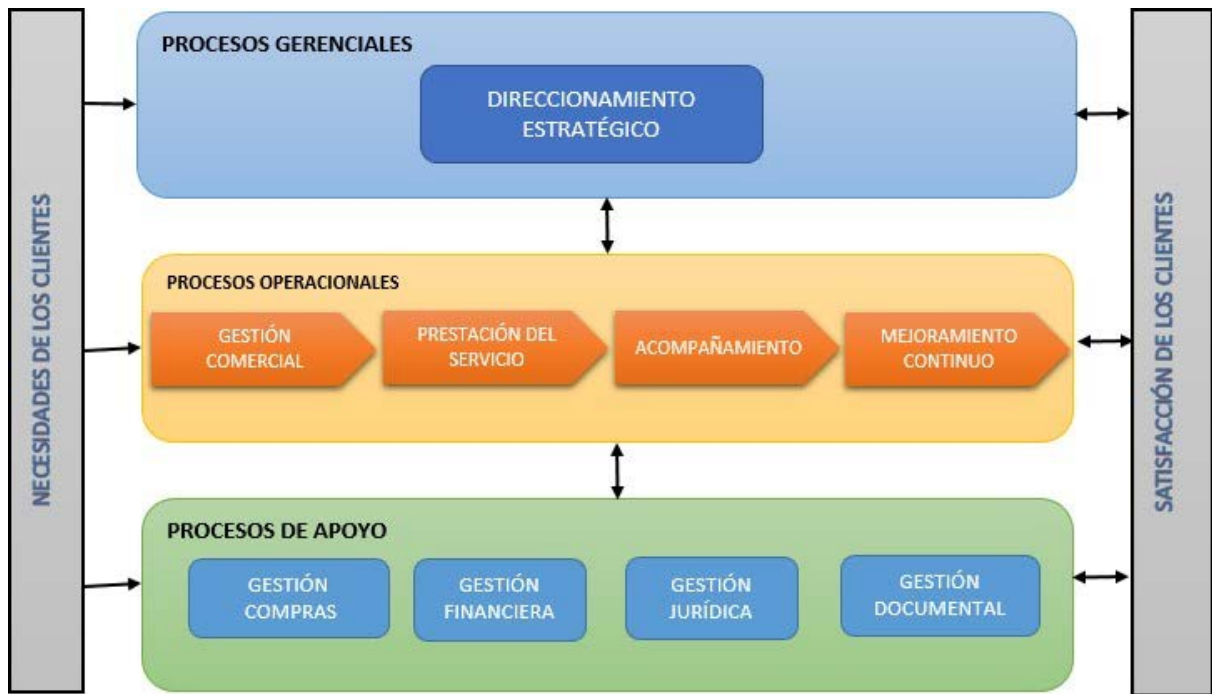
- Acompañamiento: Este proceso realiza el seguimiento y medición de todos los procesos mediante los cuales se les brinda algún servicio a los clientes de acuerdo a los diferentes estándares de gestión. Busca generar confianza, hacernos uno con el cliente, este acercamiento se presta presencial o virtualmente.
- Mejoramiento continuo: Es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente.

La mejora continua debe formar parte de la cultura de la organización, convirtiéndose en una filosofía de vida y trabajo.

PROCESOS DE APOYO:

- Gestión de compras: estos procesos buscan garantizar todos los recursos y elementos necesarios que permiten a la organización garantizar el servicio.
- Gestión financiera: estos procesos buscan garantizar los recursos necesarios para el óptimo desarrollo de las actividades que permiten el funcionamiento completo de la organización, y suministrar la información correspondiente a todos los movimientos financieros siguiendo las normas legales vigentes.
- Gestión jurídica: estos procesos implican el acompañamiento y el soporte legal en todas las actuaciones y decisiones que se tomen a nivel organizacional.
- Gestión documental: organizar los documentos de manera consistente, precisa y uniforme durante todo su ciclo de vida, desde su creación hasta su eliminación o conservación definitiva, esto un factor clave para la optimización de los procesos y el desarrollo de las actividades de autoevaluación que conducen a la mejora continua.

Figura 13. Cadena de valor



Fuente: elaboración propia

5.4.2 Diagrama de flujo.

Todos los clientes son captados por el Director comercial, por las redes sociales, pagina web o por recomendación (voz a voz) de otros clientes, una vez se detecta la necesidad del cliente (a partir de visitas y del entendimiento del contexto del cliente potencial) debe generarse una reunión interna donde el Director comercial, en conjunto con el Director de operaciones establezcan una cotización acorde al alcance de lo requerido, es importante recordar, que SMART ofrece servicios modulares según el PHVA (Planear: Diagnóstico, Implementar: Plan de acción, Ejecución de la auditoria y Análisis y tratamiento de no conformidades) en las normas ISO 9001:2015, 14.001: 2015, 45:001:2018, OHSAS 18001, Plan de gestión de

residuos sólidos, Plan de gestión de residuos hospitalarios y Sistemas de gestión en seguridad y salud en el trabajo SST, así el cliente tiene la posibilidad de escoger lo que se ajusta a su necesidad y presupuesto, según la cotización / oferta recibida, en este caso, se toma como ejemplo la prestación de un servicio completo, que involucra todas las etapas de la oferta modular ofrecida por SMART, y en caso del cliente requerir una sola etapa o modulo el proceso se remite a la parte contratada.

Todo el proceso operativo inicia con la etapa del Planear, es aquí donde se realiza un diagnóstico de la condición actual de la empresa y se establecen las brechas diferenciales para estar en conformidad con el criterio de norma a evaluar, el entregable en esta etapa es un informe que presenta los requisitos de la norma evaluada y el status de la empresa con los diferenciales para su cumplimiento. En la etapa del Hacer, que en el flujograma se ha llamado Implementar, es donde se establece el plan de acción que se requiere para estar en conformidad con la norma evaluada, el informe con ese plan de acción es el entregable y es en esta etapa donde se considera la ejecución de formaciones y/o capacitaciones necesarias en fundamentos de las normas implementadas o bajo certificación de la organización cliente.

En la etapa de Verificar, que en el flujograma se ha llamado Ejecución de la auditoria, se realiza una evaluación de la conformidad del criterio de norma solicitado por el cliente, el entregable corresponde al informe de auditorías que se compone por el programa de auditorías, plan de auditorías, listas de chequeo e informe por cada proceso evaluado. Y en la última etapa que corresponde al análisis y tratamiento de las no conformidades, es donde se revisa con cada proceso los hallazgos obtenidos de su evaluación, se analizan causas para generar acciones que traten esa causa raíz y tener una mayor eficacia en la ejecución de esas acciones.

Una vez prestado todo el servicio, en cualquiera de los módulos y/o etapas contratadas

por el cliente, se debe realizar una reunión de cierre del proyecto, con el fin de presentar los entregables y socializar los resultados obtenidos.

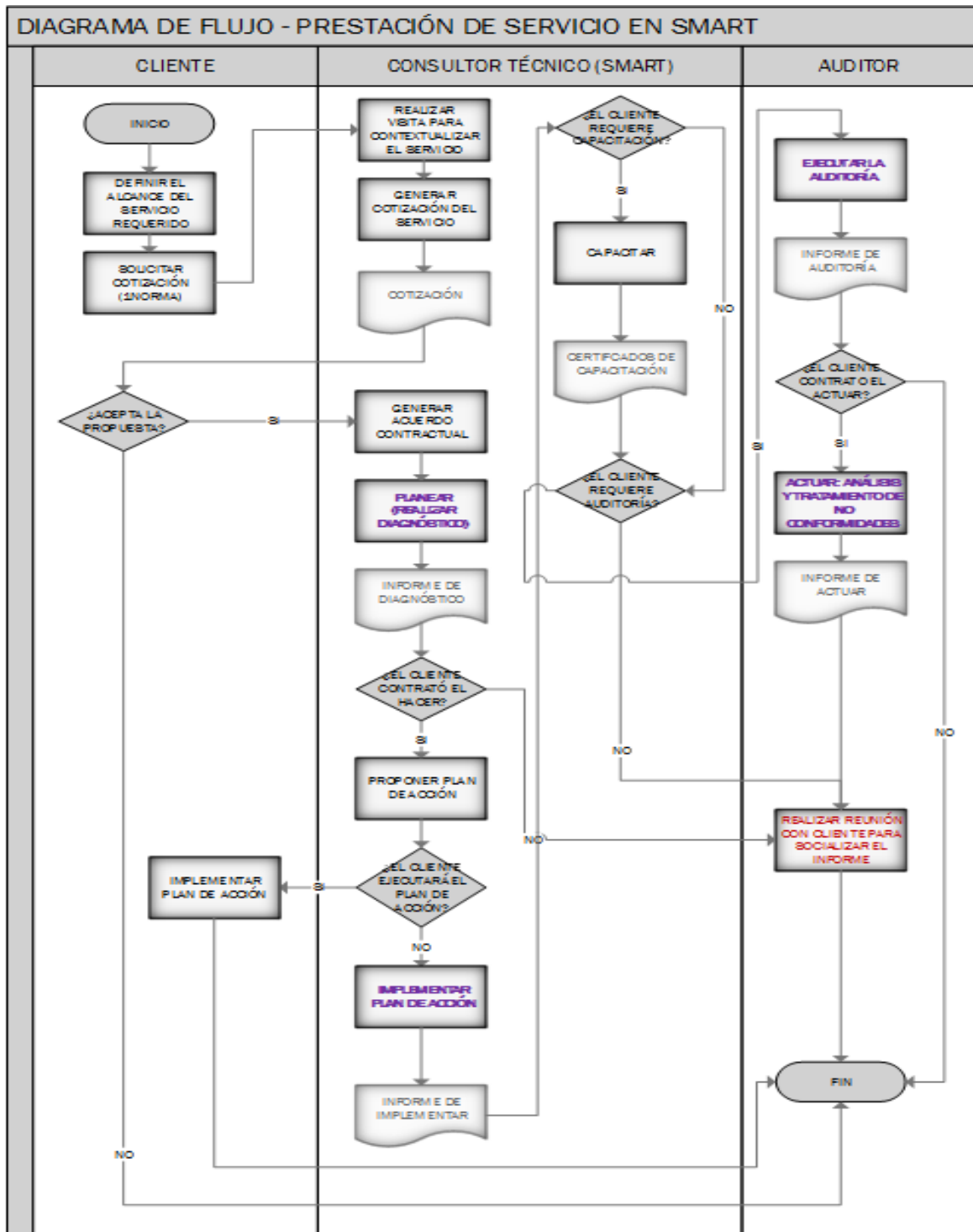
Se comparten a continuación, un aproximado de los tiempos usados en horas para cada etapa modular dependiendo si es una pyme o una gran empresa:

- | | |
|----------------------------|------------------------------------|
| - Planear Pyme: 16 horas | - Planear Gran empresa: 24 horas |
| - Hacer Pyme: 44 horas | - Hacer Gran empresa: 80 horas |
| - Verificar Pyme: 30 horas | - Verificar Gran empresa: 68 horas |
| - Análisis Pyme: 30 horas | - Análisis Gran empresa: 68 horas |

Si el cliente requiere todo el modular completo o combinación entre estos, deben considerarse la suma de las horas de los módulos requeridos, según el tipo de empresa.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo de la prestación de servicio de SMART:

Figura 14. Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia

5.4.3 Actividades clave.

En toda empresa se desarrollan a un tiempo diversas funciones interrelacionadas que producen ciertos resultados, en el cual la calidad y cantidad de éstos son responsabilidad fundamental de los empleados que tienen a su cargo dichas funciones.

En tanto que las empresas medianas y grandes se pueden permitir la incorporación de un equipo especializado para cada área, el jefe de una micro o de una pequeña empresa se ocupa al mismo tiempo de las funciones administrativas y operativas, y tiene que sacarlas adelante a pesar de sus recursos limitados y de no ser un especialista en todas las áreas de la empresa que dirige, cuestión que tampoco es fácil de lograr por razones del avance tecnológico (que cada vez es más complejo).

Pero si bien se trata de funciones hasta cierto punto independientes, es probable que el pequeño empresario deba asumirlas en su mayoría. Entre nuestras principales funciones se encuentran:

- Gestión comercial
- Prestación del servicio: diagnóstico, formación, integración, implementación, mejoramiento
- Acompañamiento

5.4.4 Recursos clave.

Los recursos claves con los cuales contará la empresa para dar valor a su servicio son:

- FÍSICOS: estos recursos físicos facilitarán la prestación del servicio, están clasificados en equipos de cómputo (incluye el licenciamiento), comunicación de punta, celulares e impresora.

- **INTELECTUALES:** este recurso obedece a las normas, estándares técnicos, afiliación a boletines jurídicos que permitirán estar actualizados y a la vanguardia de los cambios normativos para poder brindar esto como un valor agregado a nuestros clientes y a las bases de datos de los mismos. También incluye la licencia en seguridad y salud en el trabajo que debe tener el Director operativo para poder realizar actividades del Hacer según la modularidad del PHVA de los servicios que tiene SMART.
- **RECURSOS HUMANOS:** el talento humano es considerado como un recurso clave, porque son la cara ante el cliente, son las personas que entraran en contacto directo para identificar y facilitar a interpretación de la necesidad de los clientes que contraten los servicios de SMART, esto independientemente de su nivel o tipo de contratación
- **TECNOLÓGICOS:** estos recursos permitirán tener una mejor gestión de la seguridad de la información y comunicación con los clientes, además de la conservación de la información en termino de capacidad, siendo mucho más practico apoyarse en estos medios tecnológicos que físicos, dentro de estos recursos se encuentran: nube híbrida, antivirus, mail empresarial.

5.5 Análisis administrativo

5.5.1 Misión.

SMART es una empresa que presta servicios de asesoría y consultoría, bajo el enfoque del mejoramiento continuo de manera confiable, adaptándose a las necesidades de sus clientes, a través de implementaciones ágiles de sistemas de gestión, con un acompañamiento continuo para la obtención de un resultado efectivo.

5.5.2 Visión.

Para el 2023, ser para los clientes y aliados estratégicos la mejor opción del mercado que contribuye al mejoramiento continuo de las empresas del valle del cauca a través de la prestación de servicios confiables y efectivos de asesoría y consultoría en procesos de gestión.

5.5.3 Valores.

Integridad: es nuestra filosofía de producción y servicio, basado en la honestidad y profesionalismo del equipo que presta el servicio.

Seguridad: es la confianza y solidez que se le brinda al cliente al contratar nuestros servicios, con este principio buscamos generar en el cliente seguridad en el manejo de la información a la que se tendrá acceso.

Excelencia: implementamos buenas practicas dentro de la organización fundamentado en principios lean.

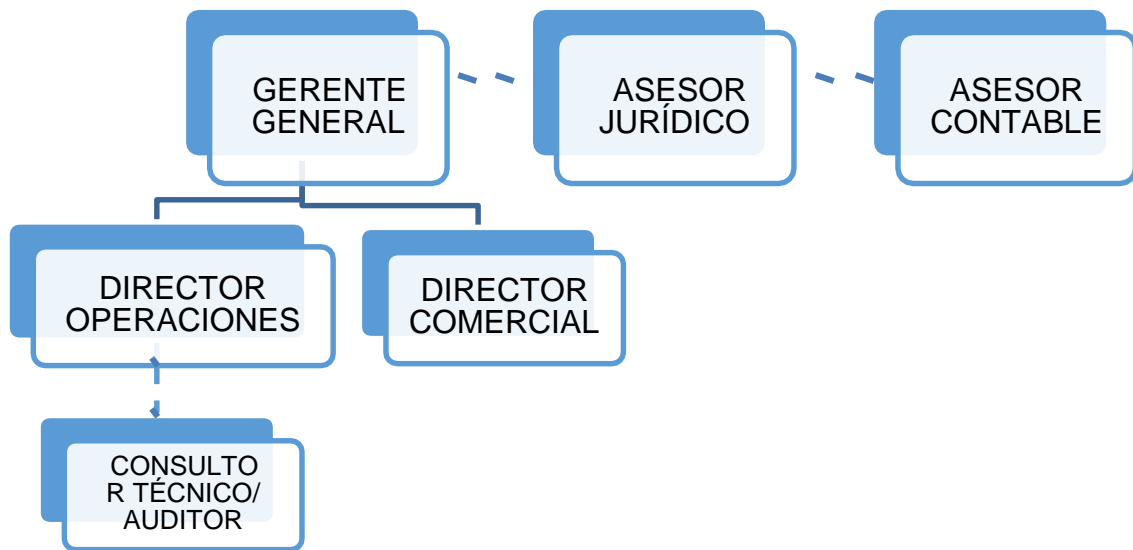
5.5.4 Estructura organizacional.

Los requerimientos mínimos de personal que SMART necesita para ejecutar con eficiencia y eficacia las actividades inherentes a su objeto social, se detallan a continuación:

- 1 Gerente general
- 1 Director comercial
- 1 Director de operaciones
- 1 Asesor contable
- 1 Asesor Jurídico
- 1 Consultor Técnico/ auditor (Dependerá del proyecto a desarrollar)

SMART contempla la participación de servicios contables, jurídicos, y consultores/ auditores externos que brinden soporte en el desarrollo de la operación de la empresa. Es importante destacar que la organización trabajará bajo un esquema por horas, por lo cual el personal requerido se contratará bajo ese esquema.

Figura 15. Organigrama



Fuente: elaboración propia

A continuación, se establecen los perfiles de los colaboradores definidos en el organigrama.

Tabla 7. Perfil de colaboradores

Cargo	Perfil y competencias	Experiencia	Salario y tipo de Contrato	Funciones principales
Gerente General	<p>Carreras afines a administración o ingeniería</p> <p>Competencias: Liderazgo, Orientación al logro, Comunicación asertiva, enfoque sistemático, toma de decisiones bajo presión.</p>	<p>- Idioma: inglés.</p> <p>- Estudios complementarios: Sistemas, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.</p> <p>- Experiencia: que tenga 2 años de experiencia como mínimo en cargos similares y 5 años en implementación y auditoria de sistemas de gestión.</p>	<p>Contrato a término indefinido (tiempo completo). Por concepto de capitalización de la empresa, el Gerente ha aceptado, recibir \$0 para los dos primeros años de salario básico y sólo se pagarán las asesorías realizadas, para el 2021 se tendrá un ingreso base \$1.500.000 y para el 2022 de \$3.000.000</p>	<p>Planificar los objetivos generales de la empresa a corto y largo plazo.</p> <p>Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.</p> <p>Analizar los problemas y tomar decisiones de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.</p> <p>Supervisar el cumplimiento de los proyectos y las ventas.</p> <p>Contribuir al fortalecimiento de las relaciones comerciales</p>

Tabla 7. (Continuación)

Cargo	Perfil y competencias	Experiencia	Salario y tipo de Contrato	Funciones principales
<p>Director Operaciones</p>	<p>Carreras afines a administración o ingeniería con licencia en salud ocupacional</p> <p>Competencias: Liderazgo, Capacidad de planeación, adaptabilidad, enfoque en resultados, sentido de urgencia</p>	<p>Experiencia de 5 años en el sector de servicios, preferiblemente de consultoría y asesoría</p>	<p>Contrato a término indefinido (tiempo completo). Por concepto de capitalización de la empresa, el Director de operaciones ha aceptado, recibir \$0 para los dos primeros años de salario básico y sólo se pagarán las asesorías realizadas, para el 2021 se tendrá un ingreso base \$1.000.000 y para el 2022 de \$2.000.000</p>	<p>Planificar, coordinar y administrar el desarrollo y ejecución de los procesos, actividades operativas y administrativas</p> <p>Realizar las propuestas/cotizaciones en conjunto con el Director comercial para los clientes</p> <p>Realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.</p> <p>Visitar periódicamente los proyectos para verificar el funcionamiento operativo de las diferentes áreas.</p> <p>Coordinar la preparación de los entregables</p> <p>Controlar/ Supervisar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.</p> <p>Realizar Diagnóstico, implementación, formación, y generación de acciones en las organizaciones clientes.</p> <p>Prestar servicios en verificación de la conformidad en los criterios de norma principales de SMART (Programa de auditoria, Plan de auditoria, lista de verificación. Informe)</p>

Tabla 7. (Continuación)

Cargo	Perfil y competencias	Experiencia	Salario y tipo de Contrato	Funciones principales
<p>Director Comercial</p>	<p>Carreras profesionales afines a las Ciencias Contables y Administrativas.</p> <p>Competencias: Relacionamiento, resolución de conflictos, comunicación asertiva</p>	<p>Experiencia de 5 años en el sector de servicios, preferiblemente de consultoría y asesoría</p>	<p>Contrato a término indefinido (tiempo completo). Por concepto de capitalización de la empresa, el Director comercial ha aceptado, recibir \$0 para los dos primeros años de salario básico y sólo se pagarán las asesorías realizadas, para el 2021 se tendrá un ingreso base \$1.000.000 y para el 2022 de \$2.000.000</p>	<p>Aumentar el número y calidad de clientes.</p> <p>Generar alianzas estratégicas con proveedores y empresas financiadoras.</p> <p>Realizar las propuestas/cotizaciones en conjunto con el Director de operaciones para los clientes</p> <p>Buscar nuevas empresas en otras zonas del país.</p> <p>Administrar las ventas</p> <p>Diseñar rutas de ventas y proveer al personal de ventas de todas las herramientas necesarias para una venta exitosa.</p> <p>Detección de necesidades y seguimiento de los planes de formación de todo el personal del departamento comercial.</p> <p>Gestionar y cumplir las metas asignadas</p> <p>Realizar visitas de Acompañamiento a los clientes.</p>

Tabla 7. (Continuación)

Cargo	Perfil y competencias	Experiencia	Salario y tipo de Contrato	Funciones principales
Consultor Jurídico	<p>Abogado</p> <p>Competencias: Conocimientos, relacionadas con la actividad jurídico-administrativa vigente en el país. Persuasivo Orientación al Logro</p>	Experiencia de 3 años como consultor jurídico	\$80.000 / hora Contrato por prestación de servicios	Soportar procesos de contratación y apoyo en recursos humanos, contratación pública y privada, estudios jurídicos, notarias, entre otros.
Asesor contable	<p>Contador Público</p> <p>Competencias: Compromiso, Responsabilidad, Dominio de procedimientos, capacidad analítica, sentido de urgencia,</p>	Experiencia de 3 años como consultor contable	\$80.000 / hora Contrato por prestación de servicios	<p>Aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la empresa, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros (tanto de manera independiente como dependiente), que sirvan para la toma de decisiones</p> <p>Calcular los impuestos que la empresa debe abonar a la hacienda pública durante el ejercicio, ya sea por el impuesto de sociedades, IVA o similares</p> <p>Realizar reportes de los cobros, incluyendo las facturas pendientes y cualquier acción de cobro requerida</p> <p>Hacer la planificación fiscal.</p>

Tabla 7. (Continuación)

Cargo	Perfil y competencias	Experiencia	Salario y tipo de Contrato	Funciones principales
Consultor técnico /Auditor	Profesional en administración o ingenierías Competencias: Conocimiento en sistemas de gestión IO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 45001, ISO 19011 Orientación al logro Integridad	Experiencia de 3 años como consultor	El valor de la hora dependerá del servicio prestado/ Contrato por prestación de servicios	Prestar servicios de diagnóstico, implementación, formación, y generación de acciones en las organizaciones clientes. Prestar servicios en verificación de la conformidad en los criterios de norma principales de SMART (Programa de auditoria, Plan de auditoria, lista de verificación. Informe) Generación de los entregables de acuerdo al servicio prestado

Fuente: elaboración propia

5.5.5 Grupo empresarial.

SMART cuenta con un equipo de trabajo conformado por profesionales especializados en el campo de sistemas de gestión con enfoque en calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo, esto nos permite prestar un servicio cuyo resultado sea satisfactorio para nuestros clientes. El objetivo es tener el personal idóneo en las funciones adecuadas, asegurando productividad y competencia en la labor ejercida; pensando en poder ser polivalentes y prestar un servicio cada vez más integral.

Los socios de la empresa están inmersos en los cargos establecidos en el organigrama, a continuación, se describe el perfil de los socios:

Socio 1: Profesional con maestría y especialización en Higiene y Seguridad Industrial con más de 10 años de experiencia en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo, en empresas

multinacionales y nacionales del sector industrial. Auditora 5Ss, trabajo bajo metodología lean manufacturing, auditorías internas en sistemas de gestión. Con excelentes relaciones humanas, responsabilidad, productividad, trabajo en equipo, orientada a la investigación, autonomía, liderazgo, pensamiento analítico. Auxiliar de enfermería con diplomado en Salud Ocupacional egresada de la Escuela de Enfermería del Valle EDENV

Socio 2: Administradora del Medio Ambiente y de los recursos naturales, Máster en Ingeniería Industrial (en curso), Especialista en Gerencia Ambiental, Especialista en Gerencia en Salud Ocupacional (Licencia en Salud Ocupacional), Auditor Líder ISO14001: 2004, Auditor Líder ISO14001:2015, Auditor Líder OHSAS18001:2007, Auditor Líder ISO9001:2008 (IRCA), Auditor Líder ISO9001:2015, Auditor Líder BASC, ISO 22001:2005, Docente en Icontec internacional en sistemas integrados de gestión de acuerdo con los requisitos de las normas ISO9001:2015, ISO14001:2015; OHSAS18001:2007, ISO 45001:2018, NORSOK (En curso), ISO50001, ISO22001:2005, BPM Y HACCP; 13 años de experiencia en implementación, administración y liderazgo de sistemas de gestión de medio ambiente, seguridad industrial y calidad; y 4 años de experiencia en el manejo y direccionamiento en áreas de Supply Chain. Consultora en temas de medio ambiente, salud / seguridad industrial y calidad, Auditora de segunda y tercera parte en Sistemas integrados de gestión. Nivel de inglés intermedio.

Responsable, comprometida, asertiva, dinámica, con sentido de urgencia y alta capacidad de reacción, de excelentes relaciones interpersonales, y facilidad para trabajo en equipo

Socio 3: Administradora de empresas, Magíster en Tecnologías de información y Comunicaciones, Máster en Ingeniería Industrial (en curso); Nivel de inglés intermedio. Dinámica, capacidad para análisis de datos, habilidades de negociación, pensamiento sistémico, comunicación asertiva, orientada al logro, responsable y con orientación al trabajo en equipo.

El aporte de los accionistas, tanto en dinero como en especie se detalla a continuación:

Tabla 8. Aportes de los accionistas.

Accionistas	% de participación	Aporte
Socio 1	33,3%	Experiencia en la implementación de sistemas de gestión OHSAS 18001 Y DECRETO 1072 en industrias de manufactura. Aporta \$20.000.000
Socio 2	33,3%	Experiencia de más de 10 años en liderazgo de equipos, implementación y mantenimiento de sistemas de gestión 9001, 14001, 18001 y Consultor independiente Aporta \$20.000.000.
Socio 3	33,3%	Experiencia en operaciones, planeación de la demanda y liderazgo de equipos Aporta \$20.000.000

Fuente: elaboración propia.

En su etapa inicial, SMART requiere de tres personas en su planta de personal, con características específicas para ocupar los cargos Directivos, creados de acuerdo a las necesidades de la organización. En el organigrama (figura 15) se identifican la gerencia general y dos direcciones de áreas funcionales (comercial y de operaciones). Sin embargo, es necesario vincular a consultores y auditores que sean necesarios. La tabla 6 describe los cargos, perfiles y asignación salarial respectiva.

Durante el primer y segundo año de servicio, se espera contar con la estructura definida según la figura 15, en la cual se tendrá un Gerente general, un director de operaciones y un director comercial con contrato a término indefinido; y por prestación de servicios se contratará el consultor jurídico, el contador, el consultor técnico /auditor para un total de 6 personas. Para el tercer año, se espera aumentar el equipo de trabajo a 7 personas, manteniendo bajo el mismo esquema de prestación de servicios al consultor jurídico, el contador y sumando un consultor técnico/auditor más. Para el cuarto, la estructura debe sumar a su equipo un consultor técnico/auditor adicional,

esto genera un equipo de 8 personas al finalizar el 4 año; el consultor jurídico y el contador son figuras que siempre se mantendrán por prestación de servicios al igual que los consultores técnicos/ auditores requeridos de acuerdo a la demanda de los clientes.

Durante los dos primeros años de operación de la empresa, los cargos de Gerente General, Director Comercial y Director Operaciones (desempeñados por los socios fundadores) no percibirán un salario fijo, el 52% de lo facturado por proyecto será destinado para el pago del Gerente y los Directores por partes iguales, es decir cada socio fundador, recibirá el 17.3% de cada proyecto ejecutado, el 48% de los proyectos realizados se destinarán a la capitalización de la empresa.

5.5.6 Aliados estratégicos.

Para SMART es necesario contar con el apoyo de entidades públicas, privadas o personas que brinden soporte, asesoría o complemento de actividades clave para la prestación del servicio ofrecido, las entidades de apoyo son:

- Cámara de Comercio de Cali: asesoría legal, comercial y empresarial.
- SENA Regional Valle: apoyo en formación presencial y virtual para colaboradores.

Aporte con datos estadísticos

- Universidad Icesi y su Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial – CDEE: asesoría empresarial.
- Icontec: apoyo en procesos de formación para los colaboradores
- Bomberos: apoyo en procesos de formación para los colaboradores
- IRCA: calificación de auditores de tercer nivel
- BP6: empresa con la que se puede establecer alianzas y apoyo para la prestación

del servicio.

5.6 Análisis legal

5.6.1 Constitución legal.

“SMART LTDA.”, será una sociedad comercial de Responsabilidad limitada al monto de los aportes de los socios. Además, en esta se plantea la posibilidad para todos o algunos de los socios una mayor responsabilidad o prestaciones o garantías suplementarias, expresándose su naturaleza, cuantía, duración y modalidades" (Art. 353, Código de Comercio).

La constitución de la sociedad se hará mediante escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, con lo cual adquiere su personalidad jurídica. En la escritura de constitución se expresa la identidad de los socios, las aportaciones realizadas y las participaciones asignadas en pago, los estatutos, el modo en que se organizará la administración y quienes serán los administradores. En los estatutos se da la denominación de la sociedad, el objeto, domicilio y capital social, la fecha de cierre del ejercicio social y el modo de organizar la administración de la sociedad. Pueden ser objeto de aportación o derechos, pero no así el trabajo

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA Reunión de los socios para construir la sociedad (SMART Ltda.)

- Se verificó en la Cámara de Comercio y la Superintendencia de Industria y comercio que no existiera un nombre o razón social igual o similar al de la empresa; SMART LTDA.”.
- Se elaboró la Minuta de constitución y se presentó en la notaria 18 de Santiago de Cali.
- Se obtiene la escritura pública autenticada en la notaria 18 de Santiago de Cali con número de matrícula 0006832

- Se matricula la sociedad de responsabilidad limitada SMART LTDA.”, en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Presentando la segunda copia de la escritura pública de constitución de la sociedad y diligenciando el formulario de matrícula mercantil.
- Se registra los libros de contabilidad en la Cámara y Comercio, así: Diario mayor y Balances, Inventarios, balances y actas.
- Se obtiene el certificado de matrícula mercantil.

5.6.2 Tipo de contratación.

De acuerdo con las formas de contratación en Colombia y la naturaleza de SMART, a continuación, se presentan las formas de contratación con que cuenta la empresa para vincular a los colaboradores dependiendo del perfil de cargo y teniendo en cuenta los elementos consignados en el artículo 39 del Código Sustantivo del Trabajo.

Dadas las características de la organización en su estructura y en especial el hecho de que algunos cargos sean desempeñados por los mismos socios, estos no pasarán por un proceso de selección.

Contrato civil por prestación de servicios: Este tipo de contrato se celebra entre la empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en una labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral, ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. Este tipo de contrato se celebraría entre SMART y el consultor externo, en el momento que se requiera de servicios Outsourcing.

5.7 Análisis económico

Este componente nos permite visualizar el panorama de la empresa respecto a sus activos y depreciación, sus gastos administrativos y ventas, sus gastos de operación, la nómina de

colaboradores, el pago de impuestos y el análisis de costos variables. Para el funcionamiento de SMART LTDA. Son necesarios los componentes que se presentan a continuación:

5.7.1 Activos.

SMART LTDA requiere (\$ 16.800.000), para adquirir los activos fijos. Esta adquisición se hará en diciembre de 2018.

Tabla 9. Presupuesto de inversión en activos.

Presupuesto de inversiones		AÑO 0	
Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Celulares	3	600.000	1.800.000
Total activos depreciables a 1 año			1.800.000
Computador	3	3.600.000	10.800.000
Impresora- escáner	1	2.400.000	2.400.000
Total activos depreciables a 5 años			13.200.000
Total inversión en activos			15.000.000

Presupuesto de inversiones		2.021	
Inversión depreciable	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Celulares	3	600.000	1.800.000
Total activos depreciables a 1 año			1.800.000

Fuente: elaboración propia

En la tabla 10, se presentan los activos necesarios para el funcionamiento de SMART, entre los cuales se relacionan tres computadores y tres celulares para las personas que cuentan con un contrato indefinido en la empresa, y una impresora que permitirá imprimir los reportes finales en caso de ser necesario para los servicios ofrecidos. En el año 2021, se espera una renovación de equipos de telefonía celular para las tres personas fijas.

A continuación, se presenta la tabla de depreciación de activos que plantea 5 años de

depreciación para equipos como computadores e impresoras, y para activos inferiores a 50 UVT (unidad de valor tributario) como los celulares, 1 año de depreciación.

Tabla 10. Depreciación de activos 2019 – 2022

	Año 0	2.019	2.020	2.021	2.022
Activos de depreciables a 1 año					
Valor actual	1.800.000	1.800.000	1.800.000	3.600.000	3.600.000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
	Año 0	2.019	2.020	2.021	2.022
Depreciación	0	1.800.000	0	0	1.800.000
Depreciación acumulada	0	1.800.000	1.800.000	1.800.000	3.600.000
Valor fiscal	1.800.000	0	0	1.800.000	0
Activos de depreciables a 5 años					
Valor actual	13.200.000	13.200.000	13.200.000	13.200.000	13.200.000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Depreciación	0	2.640.000	2.640.000	2.640.000	2.640.000
Depreciación acumulada	0	2.640.000	5.280.000	7.920.000	10.560.000
Valor fiscal	13.200.000	10.560.000	7.920.000	5.280.000	2.640.000
Total activos depreciables					
Total valor actual	15.000.000	15.000.000	15.000.000	16.800.000	16.800.000
Total ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Total depreciación	0	4.440.000	2.640.000	2.640.000	4.440.000
Total depreciación acumulada	0	4.440.000	7.080.000	9.720.000	14.160.000
Total valor fiscal	15.000.000	10.560.000	7.920.000	7.080.000	2.640.000
TOTAL ACTIVOS					
Valor actual	15.000.000	15.000.000	15.000.000	16.800.000	16.800.000
Ajuste valor activo	0	0	0	0	0
Deducciones tributarias	0	4.440.000	2.640.000	2.640.000	4.440.000
Deducciones tributarias acumulada	0	4.440.000	7.080.000	9.720.000	14.160.000
Valor fiscal	15.000.000	10.560.000	7.920.000	7.080.000	2.640.000

Fuente: Elaboración propia

5.7.2 Gastos de administración y ventas.

En este componente se relacionan parte de las estrategias contempladas en el plan de mercadeo y algunos rubros relevantes para el funcionamiento de la organización, como la asesoría

contable y las necesidades mínimas de papelería (incluye tarjetería); entre los conceptos que cubren nuestras estrategias de mercadeo tenemos: gastos de publicidad (estrategia de precio), gastos de promoción y gastos de representación que permiten la participación en eventos distintivos de nuestro mercado, gastos en capacitación, que permiten consolidar el servicio al cliente, y las visitas técnicas/comerciales y/o de verificación que permiten fortalecer el vínculo de confianza con nuestros clientes.

Tabla 11. Gastos de administración y ventas 2019 – 2022

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	2.019	2.020	2.021	2.022
Gastos de Publicidad (estrategia precios)		6.905.000	14.631.750	18.436.005	25.165.147
Gastos de Comisiones		0	0	0	0
Gastos de Promoción		1.381.000	2.926.350	3.687.201	5.033.029
Asesoría Contable y Jurídica	320.000	3.840.000	4.032.000	4.233.600	4.445.280
Gastos de Representación	166.667	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250
Gastos Transporte	0	0	0	0	0
Gastos Papelería y tarjetería	22.200	266.400	279.720	293.706	308.391
Gastos de visitas técnicas y comerciales		1.980.000	3.960.000	3.960.000	5.160.000
Gastos de visitas de verificación		1.980.000	3.960.000	3.960.000	5.160.000
Gastos de capacitación	80.000	960.000	1.008.000	1.058.400	1.111.320
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Depreciación Muebles y Enseres		1.800.000	0	0	1.800.000
Total gastos de admón. y ventas.		21.112.400	32.897.820	37.833.912	50.498.417
Gastos administrativos fijos		12.826.400	15.339.720	15.710.706	20.300.241
Gastos administrativos variables		8.286.000	17.558.100	22.123.206	30.198.176

Fuente: elaboración propia

La tabla 11 muestra el incremento en algunos conceptos estratégicos de mercadeo, se evidencia un crecimiento del 58% aproximadamente desde el año 2019 al 2022; al analizar este crecimiento, se puede inferir que un incremento en los rubros que contemplan las estrategias de mercadeo, impactan positivamente los resultados del plan de ventas. Adicionalmente se puede observar que los gastos administrativos fijos se proyectan así: \$12.826.400, \$15.339.720,

\$15.710.706, y \$20.300.241 para los años comprendidos entre 2019-2022 respectivamente, los gastos administrativos variables se proyectan como \$8.286.000, \$17.558.100, \$22.123.206 y \$30.198.176 para los años comprendidos entre 2019-2022. Por otro lado, para los gastos administrativos fijos se presentan variaciones porcentuales del 19.6%, 2.4% y 29.2% para los años 2020, 2021 y 2022 respectivamente, en tanto que para los gastos administrativos variables se presentan variaciones porcentuales del 111.9%, 26% y 36.5% para los mismos años. Al revisar detalladamente las variaciones podemos concluir que, en la relación entre gastos administrativos fijos y variables, los gastos administrativos variables tuvieron mayor ponderación para todos los años, excepto en el primer año de operación en el cual predominan los gastos fijos administrativos en una relación de 61% contra 39% de los variables, esto se debe a que para este primer año, los gastos de publicidad y promoción se basan en una proyección de ventas medida dada la curva de aprendizaje y establecimiento de la empresa.

5.7.3 Gastos de operación.

Este componente presenta las condiciones básicas para el funcionamiento de SMART como: servicios públicos, internet, telefonía celular, antivirus y las condiciones mínimas que permiten el fortalecimiento de la página web de la organización.

Tabla 12. Gastos de operación 2019 – 2022

GASTOS					
Gastos pre operativos (diferidos)	AÑO 0	2.019	2.020	2.021	2.022
Gastos de Constitución	1.509.000				
Desarrollo web	2.548.000				
Base de datos	551.250				
Total gastos pre operativos	4.608.250				
Total inversión	19.608.250	0	0	1.800.000	0

GASTOS DE OPERACIÓN	MES	2.019	2.020	2.021	2.022
Servicios Públicos	95.000	1.140.000	1.197.000	1.256.850	1.319.693
Internet	52.000	624.000	655.200	687.960	722.358
Telefonía celular	160.000	1.920.000	2.016.000	2.116.800	2.222.640
Antivirus	17.267	207.199	217.559	228.437	239.859
Dominio	7.963	95.550	100.328	105.344	110.611
Servidor de hosting	26.542	318.500	334.425	351.146	368.704
Mantenimiento y actualización	200.000	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300
SEO	315.800	3.789.600	3.979.080	4.178.034	4.386.936
Email Marketing	60.515	726.180	762.489	800.613	840.644
	0	0	0	0	0
Bomberos		0	0	0	0
Impuestos Locales	0	1.588.150	3.365.303	4.240.281	5.787.984
Gastos de Mantenimiento		0	0	0	0
Registro Mercantil	0	727.000	929.250	1.078.350	1.078.350
Depreciación Equipos	0	2.640.000	2.640.000	2.640.000	2.640.000
Amortización	0	0	0	0	0
Total gastos de operación		16.176.179	18.716.633	20.329.816	22.496.077
Gastos de operación fijos		13.861.029	14.422.080	15.011.184	15.629.744
Gastos de operación variables		2.315.150	4.294.553	5.318.631	6.866.334

Fuente: elaboración propia

En la tabla 12 se observa un crecimiento normal de los rubros de acuerdo con el IPC supuesto para el análisis de viabilidad del proyecto. Adicionalmente se puede observar que los gastos de operación fijos se proyectan así: \$13.861.029, 14.422.080, \$15.011.184, y \$15.629.744 para los años comprendidos entre 2019-2022 respectivamente. Los gastos de operación variables se proyectan como \$2.315.150, \$4.294.553, \$5.318.631 y \$6.866.334 para los años comprendidos entre 2019-2022. Por otro lado, para los gastos de operación fijos se presentan variaciones porcentuales del 4.0%, 4.1% y 4.1% para los años 2020,2021 y 2022 respectivamente, en tanto que para los gastos de operación variables se presentan variaciones porcentuales del 85.5%, 23.8% y 29.1% para los mismos años. Al revisar detalladamente las variaciones podemos concluir que en la relación entre gastos de operación fijos y variables, los gastos de operación fijos tuvieron mayor ponderación para todos los años, se presenta un promedio porcentual del 77% contra 23% de los

gastos de operación variables; esto último se presenta debido al sostenimiento del plan de mercadeo y los servicios básicos que se requieren para el funcionamiento de la empresa.

5.7.4 Nómina.

En este componente se exponen los salarios de las tres personas con contrato indefinido dentro de la organización y su carga prestacional:

Tabla 13. Presupuesto de nómina 2019 – 2022

CARGOS Y CONCEPTOS	2.019	2.020	2.021	2.022
Total salarios mensuales	0	0	3.500.000	7.000.000
Total Auxilios de transporte	0	0	0	0
Total salarios anuales	0	0	42.000.000	84.000.000
Total prestaciones sociales	0	0	9.170.000	18.340.000
Total aportes parafiscales	0	0	1.680.000	3.360.000
Total seguridad social	0	0	8.829.240	17.658.480
Total carga prestacional	0	0	19.679.240	39.358.480
Total costo de la nómina	0	0	61.679.240	123.358.480
Prima Junio	0	0	1.750.000	3.500.000
Prima Diciembre	0	0	1.750.000	3.500.000
Vacaciones diciembre	0	0	1.750.000	3.500.000
Cesantías Febrero	0	0	3.500.000	7.000.000
Interés cesantías febrero	0	0	420.000	840.000
Pagos otros meses	0	0	52.509.240	105.018.480
Pago fijo mensual	0	0	4.375.770	8.751.540

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 13, para los años 2019 y 2020, los accionistas han decidido no recibir remuneración salarial fija, con el fin de capitalizar la organización. Para los años 2021 y 2022 se plantean novedades salariales para los colaboradores. Dichas novedades se contemplan de la siguiente forma: el Gerente ha aceptado recibir \$0 para los dos primeros años, para el 2021 tendrá un ingreso base \$1.500.000 y para el 2022 de \$3.000.000, el Director de operaciones ha aceptado, recibir \$0 para los dos primeros años, en el 2021 tendrá un ingreso base

de \$1.000.000 y para el 2022 de \$2.000.000, y el Director comercial ha aceptado, recibir \$0 para los dos primeros años, para el 2021 tendrá un ingreso base \$1.000.000 y para el 2022 de \$2.000.000 (valores establecidos en la estructura organizacional). Por otro lado, la nómina presenta una variación porcentual del 100% para el año 2022, para los años 2021 y 2022 se presentan salarios totales anuales por valor de \$42.000.000 y \$ 84.000.000 respectivamente y cargas prestacionales por valor de \$ 19.679.240 y \$ 39.358.480 para los mismos años.

5.7.5 Impuestos.

En este componente se relacionan las cargas fiscales que tiene la empresa, entre los cuales tenemos: impuesto al Valor Agregado (IVA), ICA, e impuesto complementario por avisos y tableros; adicionalmente toda empresa debe cumplir con otros impuestos los cuales se verán reflejados en el análisis financiero como el impuesto a la renta.

Tabla 14. Proyecciones de impuestos 2019 – 2022

IVA POR PAGAR				
ITEM	Total	Total	Total	Total
	2.019	2.020	2.021	2.022
IVA cobrado en Ventas	26.239.000	55.600.650	70.056.819	95.627.558
IVA pagado en Compras	13.644.280	27.729.702	34.939.425	47.692.314
IVA a pagar	12.594.720	27.870.948	35.117.394	47.935.243

Tabla 14. (Continuación)

IMPUESTOS LOCALES				
ITEM	Total	Total	Total	Total
	2.019	2.020	2.021	2.022
Impuesto de Industria y Comercio	1.381.000	2.926.350	3.687.201	5.033.029
Complementario de Avisos y Tableros	207.150	438.953	553.080	754.954
Total	1.588.150	3.365.303	4.240.281	5.787.984

Fuente: elaboración propia

En la tabla 14 se aprecia que por concepto de IVA a pagar se tienen los siguientes datos anuales: \$12.594.720, \$27.870.948, \$35.117.394 y \$47.935.243 para los años comprendidos entre 2019-2022, por otro lado, se tienen impuestos locales por pagar por valor de \$1.588.150, \$ 3.365.303, \$ 4.240.281 y \$ 5.787.984 para los mismos años.

5.7.6 Análisis de costos.

A continuación, se plantean los costos por servicio, estos contemplan los siguientes supuestos:

- Costo de mano de obra
- Hallazgos de la evaluación del prototipo respecto a los rangos de precios que los clientes podrían pagar por los servicios
- Beneficio de ahorro por adquisición de paquetes de servicios
- Política de precios del 5% para los años de estudio.

Adicionalmente se presenta la relación de costo por servicios ofertados:

Tabla 15. Costo por servicio 2019 – 2022

SERVICIO	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
PHVA PYMES	\$ 3.640.000	\$ 3.822.000	\$ 4.013.100	\$ 4.213.755
PHVA grandes empresas	\$ 10.400.000	\$ 10.920.000	\$ 11.466.000	\$ 12.039.300
Planear-Hacer PYMES	\$ 2.080.000	\$ 2.184.000	\$ 2.293.200	\$ 2.407.860
Planear- Hacer grandes empresas	\$ 5.616.000	\$ 5.896.800	\$ 6.191.640	\$ 6.501.222
Planear PYMES	\$ 988.000	\$ 1.037.400	\$ 1.089.270	\$ 1.143.734
Planear grandes empresas	\$ 2.496.000	\$ 2.620.800	\$ 2.751.840	\$ 2.889.432
Hacer PYMES	\$ 1.560.000	\$ 1.638.000	\$ 1.719.900	\$ 1.805.895
Hacer grandes empresas	\$ 3.120.000	\$ 3.276.000	\$ 3.439.800	\$ 3.611.790
Verificar PYMES	\$ 1.300.000	\$ 1.365.000	\$ 1.433.250	\$ 1.504.913
Verificar grandes empresas	\$ 2.496.000	\$ 2.620.800	\$ 2.751.840	\$ 2.889.432
Actuar PYMES	\$ 1.300.000	\$ 1.365.000	\$ 1.433.250	\$ 1.504.913
Actuar grandes empresas	\$ 2.600.000	\$ 2.730.000	\$ 2.866.500	\$ 3.009.825
Planear-Verificar PYMES	\$ 2.288.000	\$ 2.402.400	\$ 2.522.520	\$ 2.648.646
Planear- Verificar grandes empresas	\$ 4.992.000	\$ 5.241.600	\$ 5.503.680	\$ 5.778.864
Planear-Actuar PYMES	\$ 2.288.000	\$ 2.402.400	\$ 2.522.520	\$ 2.648.646
Planear- Actuar grandes empresas	\$ 5.096.000	\$ 5.350.800	\$ 5.618.340	\$ 5.899.257
Hacer-Verificar PYMES	\$ 2.860.000	\$ 3.003.000	\$ 3.153.150	\$ 3.310.808
Hacer-Verificar grandes empresas	\$ 5.616.000	\$ 5.896.800	\$ 6.191.640	\$ 6.501.222
Hacer-Actuar PYMES	\$ 2.860.000	\$ 3.003.000	\$ 3.153.150	\$ 3.310.808
Hacer-Actuar grandes empresas	\$ 5.720.000	\$ 6.006.000	\$ 6.306.300	\$ 6.621.615

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se presentan los costos y gastos fijos incurridos por la empresa durante los años 2019 y 2022. Como puede observarse en la tabla 16, el punto de equilibrio se supera ampliamente en los cuatro primeros años de operación. En los años 2019, 2020, 2021 y 2022 se prestarán 33, 55, 66 y 86 servicios y se requieren 19, 14, 39 y 64 respectivamente para cumplir con el punto de equilibrio Asimismo se puede observar que los costos/gastos fijos se proyectan así: \$31.295.679, \$29.761.800, \$92.401.130, y \$159.288.465 para los años comprendidos entre 2019-2022 respectivamente, y los costos variables se proyectan como \$82.413.150, \$167.798.453, \$211.333.545 y \$288.076.691 para los mismos años. Por otro lado, para los costos/gastos fijos se presentan variaciones porcentuales del (-5%), 210% y 72% para los años 2020,2021 y 2022 respectivamente, en tanto que para los costos variables se presentan variaciones porcentuales del 104%, 26% y 36% para los mismos años. Al revisar detalladamente las variaciones podemos

concluir que en la relación entre costos/gastos fijos y costos variables, los costos variables tuvieron mayor ponderación dentro del total de costos, en este caso predomina un promedio de ponderación del 73% contra 27% de los costos/gastos fijos. Además, el colchón de efectivo presenta una variación del (-5%) para el 2020, y una recuperación del 210% para el 2021 y del 72% para el último año, en este punto es importante resaltar que la política de colchón de efectivo es de 30 días.

Tabla 16. Análisis de costos entre 2019 – 2022

ANÁLISIS DE COSTOS				
Costos/Gastos Fijos	2.019	2.020	2.021	2.022
Nómina	0	0	61.679.240	123.358.480
Gastos de operación	13.861.029	14.422.080	15.011.184	15.629.744
Gastos de Administración y ventas	12.826.400	15.339.720	15.710.706	20.300.241
Gastos preoperativos (Diferidos)	4.608.250	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	31.295.679	29.761.800	92.401.130	159.288.465
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	71.812.000	145.945.800	183.891.708	251.012.181
Gastos de Operación	2.315.150	4.294.553	5.318.631	6.866.334
Gastos de Administración	8.286.000	17.558.100	22.123.206	30.198.176
Total costos variables	82.413.150	167.798.453	211.333.545	288.076.691
Costo total	113.708.829	197.560.253	303.734.676	447.365.156
Numero productos o servicios	33	55	66	86
Costo Promedio producto o servicio promedio	3.445.722	3.592.005	4.602.041	5.214.046
Costo variable unitario promedio	2.497.368	3.050.881	3.202.023	3.357.537
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	4.184.848	5.320.636	5.586.668	5.866.002
Margen Unitario Promedio	1.687.480	2.269.755	2.384.645	2.508.464
Punto de Equilibrio	19	14	39	64
Costo total desembolsable	104.660.579	194.920.253	301.094.676	442.925.156
Costo promedio desembolsable	3.171.533	3.544.005	4.562.041	5.162.298
Cumplimiento del punto de equilibrio	174%	393%	169%	134%
Colchon de Efectivo	2.607.973	2.480.150	7.700.094	13.274.039

Fuente: elaboración propia

5.8 Análisis financiero

Se presentan los tres principales estados financieros proyectados: el flujo de caja, del estado de resultados y el balance general de SMART LTDA.

5.8.1 Flujo de caja año 2019.

En este estado financiero se tiene en cuenta la inversión inicial y los movimientos de caja, con el fin de analizar por períodos, el resultado neto de los ingresos menos los egresos, y de esta forma evaluar el comportamiento de flujo de efectivo de la empresa. A continuación, se plantean los resultados obtenidos mes a mes para el año 2019:

Tabla 17. Flujo de caja del proyecto mes a mes 2019

ITEM	Año 0	2019												Total 2019
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Caja Inicial	0	40.391.750	41.013.994	44.437.998	56.031.363	65.323.367	58.410.571	57.897.135	61.846.260	65.744.504	65.473.228	67.828.272	66.639.237	40.391.750
Ingresos Netos		7.497.000	13.321.000	32.310.000	25.221.000	4.925.000	4.715.000	14.909.000	13.997.000	12.270.000	10.717.000	2.950.000	7.371.000	150.203.000
TOTAL DISPONIBLE		47.888.750	54.334.994	76.747.998	81.252.363	70.248.367	63.125.571	72.806.135	75.843.260	78.014.504	76.190.228	70.778.272	74.010.237	190.594.750
Inversiones en activos	15.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	4.269.720	7.291.960	18.111.600	13.323.960	2.639.000	2.623.400	8.354.840	7.493.720	6.817.200	5.756.920	1.534.000	4.197.960	82.414.280
Egresos por nómina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos de operación		995.669	995.669	995.669	995.669	995.669	995.669	995.669	995.669	995.669	995.669	995.669	995.669	11.948.029
Egresos por gastos de administración y ventas		1.609.367	1.609.367	1.609.367	1.609.367	1.609.367	1.609.367	1.609.367	1.609.367	1.609.367	1.609.367	1.609.367	1.609.367	19.312.400
Egresos por gastos pre operativos diferidos	4.608.250	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos IVA	0	0	0	0	0	6.593.760	0	0	0	3.119.040	0	0	0	9.712.800
Egresos rete fuente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de consumo de bolsas plásticas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	19.608.250	6.874.756	9.896.996	20.716.636	15.928.996	11.837.796	5.228.436	10.959.876	10.098.756	12.541.276	8.361.956	4.139.036	6.802.996	123.387.509
NETO DISPONIBLE	-19.608.250	41.013.994	44.437.998	56.031.363	65.323.367	58.410.571	57.897.135	61.846.260	65.744.504	65.473.228	67.828.272	66.639.237	67.207.241	67.207.241
Aporte de Socios	60.000.000													0
Préstamo	0													0
Distribución de Excedentes														0
CAJA FINAL	40.391.750	41.013.994	44.437.998	56.031.363	65.323.367	58.410.571	57.897.135	61.846.260	65.744.504	65.473.228	67.828.272	66.639.237	67.207.241	67.207.241

Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar un flujo de caja promedio aproximado de \$58.000.000, esto de cierta forma resguarda el capital inicial de la compañía de \$60.000.000. Para el primer semestre del año, podemos observar un flujo de caja por debajo del promedio, excepto en el mes de abril que es el reflejo de todos los proyectos que iniciaron en el mes de marzo (inicio de labores fuertes empresariales, mes de confirmación de presupuesto para ejecución), y para el segundo semestre del año 2019, el flujo de caja supera ampliamente el promedio del año para cada mes; adicionalmente, es importante resaltar que según la experiencia de los asesores, se consideró la estacionalidad de los servicios que son ofrecidos por SMART, en este contexto, el primer trimestre del año tiene un comportamiento de bajas ventas, las empresas están iniciando labores y son pocas las que contratan auditorías, formaciones o implementaciones de sistemas de gestión, los meses de mayor demanda están concentrados entre junio y octubre, esto debido a los plazos establecidos por los entes certificadores como fecha límite para la transición de los sistemas de gestión con versiones anteriores hacia la nuevas versiones (caso 9001, 14001 y ahora 45001), para los meses de noviembre y diciembre las empresas se encuentran validando sus presupuestos y aunque hay demanda por los presupuestos no ejecutados durante el año, no es tan significativa como en los meses intermedios. Teniendo presente lo anterior, tenemos ingresos netos promedio de \$ 12.516.917, sin embargo, los meses de enero, mayo, junio, noviembre y diciembre están por debajo de este promedio, en tanto que los meses de marzo y abril generan un buen aprovisionamiento para los meses de mayo y junio puesto que superan ampliamente los ingresos promedio. Finalmente, los egresos promedio son de \$10.282.292, para este caso tenemos siete meses que están por debajo del promedio y cinco superan el promedio, de los cuales debemos resaltar los meses de marzo y abril como los meses con mayores egresos de todo el año.

5.8.2 Flujo de caja del proyecto.

En la tabla 18, podremos observar los valores obtenidos para el período comprendido entre 2019 -2022:

Tabla 18. Flujo de caja del proyecto 2019-2022

ITEM	Año 0	Total	Total	Total	Total
		2.019	2.020	2.021	2.022
Caja Inicial	0	40.391.750	67.207.241	150.378.040	186.794.621
Ingresos Netos		150.203.000	323.245.050	414.572.876	563.124.700
TOTAL DISPONIBLE		190.594.750	390.452.291	564.950.916	749.919.321
Inversiones en activos	15.000.000	0	0	1.800.000	0
Egresos por compra de materia prima o insumos	0	82.414.280	170.848.002	217.038.478	295.907.809
Egresos por nómina	0	0	0	57.759.240	119.438.480
Egresos por gastos de operación		11.948.029	12.711.330	13.449.534	14.068.094
Egresos por gastos de administración y ventas		19.312.400	32.897.820	37.833.912	48.698.417
Egresos por gastos pre operativos diferidos	4.608.250	0	0	0	0
Egresos IVA	0	9.712.800	22.021.950	32.142.514	43.662.627
Egresos redefuente	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros		0	0	0	0
Egresos por pagos de Capital		0	0	0	0
Egresos impuestos locales	0	0	1.588.150	3.365.303	4.240.281
Egresos impuestos de renta	0	0	6.998	14.767.314	0
Egresos impuestos de consumo de bolsas plásticas		0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	19.608.250	123.387.509	240.074.251	378.156.295	526.015.709
NETO DISPONIBLE	-19.608.250	67.207.241	150.378.040	186.794.621	223.903.612
Aporte de Socios	60.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0		
Distribución de Excedentes		0	0	0	0
CAJA FINAL	40.391.750	67.207.241	150.378.040	186.794.621	223.903.612

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, SMART LTDA no requerirá de créditos financieros para el período de evaluación, con los aportes de los socios (\$60.000.000) al capital se cubren los

egresos de la empresa y se mantiene un flujo de caja deseado; adicionalmente no habrá distribución de utilidades durante los primeros años de operación con el fin de capitalizar la empresa. Los ingresos netos para los años 2019-2022 son: \$150.203.000, \$323.245.050, \$414.572.876 y \$563.124.700 con variaciones porcentuales de 115%, 28% y 36% para los años 2020-2022. De otro lado, tenemos egresos totales por valor de \$123.387.509, \$240.074.251, \$378.156.295 y \$526.015.709 con variaciones porcentuales del 95%, 58% y 39% para los años comprendidos entre 2020-2022. Asimismo, el flujo de caja final muestra valores de \$67.207.241, \$150.378.040, \$186.794.621 y 223.903.612, con variaciones porcentuales del 124% para el 2020, 24% para el 2021 y 20% para el 2022.

5.8.3 Estado de resultados.

En este estado financiero se presentan de manera detallada y minuciosa todos los ingresos y gastos de la operación, así como las utilidades obtenidas para los años objeto de análisis:

Tabla 19. Estado de resultados proyectado 2019 – 2022.

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.019	2.020	2.021	2.022
Ventas netas	138.100.000	292.635.000	368.720.100	503.302.937
Costos variables	71.812.000	145.945.800	183.891.708	251.012.181
Costo nomina	0	0	61.679.240	123.358.480
Gastos de Operación	16.176.179	18.716.633	20.329.816	22.496.077
Gastos de Administración y Ventas	21.112.400	32.897.820	37.833.912	50.498.417
Gastos pre operativos (diferidos)	4.608.250	0	0	0
Gastos financieros	0	0	0	0
Utilidad gravable	24.391.171	95.074.747	64.985.424	55.937.780
Impuesto de Renta	8.292.998	32.325.414	22.095.044	19.018.845
Utilidad neta	16.098.173	62.749.333	42.890.380	36.918.935
Reserva legal	1.609.817	6.274.933	4.289.038	3.691.893
Utilidad del periodo	14.488.356	56.474.400	38.601.342	33.227.041

Tabla 19. (Continuación)

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.019	2.020	2.021	2.022
Costos variables	52,0%	49,9%	49,9%	49,9%
Costo nómina	0,0%	0,0%	16,7%	24,5%
Gastos de Operación	11,7%	6,4%	5,5%	4,5%
Gastos de Administración y Ventas	15,3%	11,2%	10,3%	10,0%
Gastos pre operativos (diferidos)	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad gravable	17,7%	32,5%	17,6%	11,1%
Impuesto de Renta	6,0%	11,0%	6,0%	3,8%
Utilidad neta	11,7%	21,4%	11,6%	7,3%
Reserva legal	1,2%	2,1%	1,2%	0,7%
Utilidad del periodo	10,5%	19,3%	10,5%	6,6%

Fuente: elaboración propia

Al revisar la tabla 19, podemos observar un crecimiento de las utilidades entre el año 2019 y 2020, dado que se evidencia un crecimiento de aproximadamente 290%, no obstante, para los dos períodos siguientes se presentan caídas del 32% y 14% respectivamente. Este fenómeno se presenta por la inclusión de los costos de nómina que se empiezan a causar para los períodos 2021 y 2022. Adicionalmente, el análisis muestra datos estables para los costos variables y los gastos de administración de ventas, al final del ejercicio tenemos que el 49,9% de los gastos de la empresa corresponden a costos variables o dependientes del servicio, puesto que los costos variables representan el pago que se realiza a los asesores cuando garantizan la oferta de nuestros servicios; por lo tanto, este costo sólo se genera si estamos moviendo positivamente el mercado.

5.8.4 Balance general.

En este reporte financiero se plasman todos los movimientos de las cuentas y su manejo con el fin de mostrar un panorama respecto a los activos, pasivos y patrimonio de la empresa, los

cuales muestran un cumplimiento con el principio de balance: $ACTIVO = PASIVO + PATRIMONIO$

Tabla 20. Balance general proyectado 2019 – 2022

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	Año 0	2.019	2.020	2.021	2.022
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	40.391.750	67.207.241	150.378.040	186.794.621	223.903.612
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	5.850.000	13.282.500	15.363.338	20.970.956
Anticipo Impuesto de Renta (Retefuente)	0	8.286.000	17.558.100	22.123.206	30.226.338
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	40.391.750	81.343.241	181.218.640	224.281.164	275.100.905
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	15.000.000	15.000.000	15.000.000	16.800.000	16.800.000
Depreciación acumulada	0	4.440.000	7.080.000	9.720.000	14.160.000
Gastos diferibles	4.608.250	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	19.608.250	10.560.000	7.920.000	7.080.000	2.640.000
TOTAL ACTIVOS	60.000.000	91.903.241	189.138.640	231.361.164	277.740.905
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	0	0	3.920.000	7.840.000
Cuentas por pagar- Proveedores	0	3.042.000	5.869.500	7.662.155	10.458.841
Impuesto de Renta	0	8.292.998	32.325.414	22.095.044	19.018.845
Impuestos locales por pagar	0	1.588.150	3.365.303	4.240.281	5.787.984
IVA por pagar	0	2.881.920	8.730.918	11.705.798	15.978.414
TOTAL PASIVO	0	15.805.068	50.291.134	49.623.278	59.084.084
PATRIMONIO					
Capital	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	14.488.356	70.962.755	109.564.097
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	14.488.356	56.474.400	38.601.342	33.227.041
Reserva Legal	0	1.609.817	7.884.751	12.173.789	15.865.682
TOTAL PATRIMONIO	60.000.000	76.098.173	138.847.506	181.737.886	218.656.821
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	60.000.000	91.903.241	189.138.640	231.361.164	277.740.905
Prueba de balance	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia

Al revisar el anterior estado financiero, debemos considerar lo siguiente: SMART no tramitará créditos financieros, cumplirá con la reserva legal del 10% de las utilidades netas, durante

los 4 primeros años de funcionamiento, no se aplicará una política de distribución de dividendos sobre las utilidades obtenidas con el fin de capitalizar la empresa. En este último punto, los accionistas están de acuerdo en el fortalecimiento de la empresa, adicionalmente cada uno percibe ingresos de acuerdo con los servicios vendidos en el período.

El total de activos para los años 2019-2022 es de \$ 60.000.000 (año cero), \$91.903.241, \$189.138.640, \$231.361.164 y \$ 277.740.905,00 y su variación es 53% (variación respecto al año cero), 106%, 22% y 20% respectivamente. El total de pasivos es de \$15.805.068, \$50.291.134, \$49.623.278 y \$59.084.084,39 y su variación de 218%, (-1%) y 19% para los años 2020-2022 respectivamente, y finalmente tenemos el total de patrimonio para el año cero de \$ 60.000.000, \$76.098.172,86 para el 2019, \$138.847.505 para el 2020, \$181.737.886 para el 2021 y \$218.656.820 para el año 2022, las variaciones porcentuales para el patrimonio son: 27% (año cero), 82% para el 2020, 31% para el 2021 y 20% para el 2022. Este informe financiero nos muestra como los activos se consolidan durante los primeros años de operación, como los pasivos fluctúan dentro un rango casi constante a partir del segundo año, y como el patrimonio de la empresa se fortalece dado los acuerdos de capitalización de los socios.

5.9 Análisis de riesgo

A partir del contexto interno y externo de la empresa, y del análisis de los mismos, es posible identificar la probabilidad y el impacto de las situaciones que se puedan presentar y representan una amenaza para el cumplimiento del propósito de SMART, esto conlleva al planteamiento de unas acciones que disminuyen la probabilidad y el impacto de los sucesos adversos identificados como significativos durante la valoración del riesgo.

Para el desarrollo del análisis de riesgos fue necesario:

- Identificar los riesgos, evaluando variables internas y externas de manera general que permita tener un cubrimiento suficiente de las situaciones que podrían ser un impedimento para el cumplimiento de los objetivos.
- Realizar un análisis cualitativo de los riesgos que permita evaluar y priorizar aquellos riesgos de mayor significancia para controlar el riesgo.
- Generar un plan de acción, para mitigar los riesgos.

En la siguiente tabla se muestra la metodología y matriz de valoración del riesgo:

Tabla 21. Metodología para la evaluación del riesgo

PROBABILIDAD		IMPACTO	
Valor	Categoría	Valor	Categoría
5	Casi seguro	5	Significativo
4	Altamente Probable	4	Alto
3	Probable	3	Medio
2	Poco probable	2	Bajo
1	Rara	1	Insignificante

Probabilidad/Impacto	Insignificante	Bajo	Medio	Alto	Significativo
Casi seguro	5	10	15	20	25
Altamente Probable	4	8	12	16	20
Probable	3	6	9	12	15
Poco probable	2	4	6	8	10
Rara	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia

La identificación, el análisis y el plan de acción se muestran a continuación:

Tabla 22. Matriz de valoración del riesgo

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	EFECTOS	VALORACIÓN INHERENTE			PLAN DE ACCIÓN (MITIGACIÓN DEL RIESGO)
				Impacto (I)	Probabilidad (P)	Valor del Riesgo (I*P)	
Incumplimiento de directrices definidas por la empresa	Las personas que trabajan con SMART, conocen las políticas establecidas, pero en ocasiones no las cumplen a cabalidad por falta de compromiso o por falta refuerzo en divulgación, o por falta de claridad en su aplicación.	Consultores, Asesor jurídico, Asesor contable	* Reprocesos * Retrasos * Errores * Incumplimientos	3	2	6	1. Constante comunicación de las políticas internas a los colaboradores internos y externos 2. Acompañamiento a los colaboradores externos por parte de los colaboradores internos, durante las primeras 2 veces que deban hacer un procedimiento y/o operaciones que implique el cumplimiento de las políticas

Tabla 22. (Continuación)

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	EFECTOS	VALORACIÓN INHERENTE			PLAN DE ACCIÓN (MITIGACIÓN DEL RIESGO)
				Impacto (I)	Probabilidad (P)	Valor del Riesgo (I*P)	
Iliquidez	No disponibilidad de Recursos por disminución de la rentabilidad y/o aumentos en los costos de operación.	Clientes, y Fluctuación del Mercado	* Incumplimientos con Obligaciones en General (Pago proveedores, Entidades gubernamentales, Impuestos, Obligaciones Laborales, etc.)	5	3	15	<p>1. Establecer acuerdo de pago con los clientes, con un tiempo máximo a 60 días en cuanto sea posible.</p> <p>2. Implementar estrategias de mercado cada año, que nos permitan aumentar ventas y no materializar el riesgo - haciendo seguimiento y revisando su efectividad.</p> <p>3. Seguimiento y control al comportamiento financiero de SMART</p> <p>4. Fortalecer la planeación de la demanda vs capacidad asertiva.</p> <p>5. Reuniones entre directores y gerente para evaluar capacidades antes de cada proyecto</p>

Tabla 22. (Continuación)

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	EFECTOS	VALORACIÓN INHERENTE			PLAN DE ACCIÓN (MITIGACIÓN DEL RIESGO)
				Impacto (I)	Probabilidad (P)	Valor del Riesgo (I*P)	
Requerimientos, sanciones e intereses	Falta de control en los calendarios tributarios y demás obligaciones	Asesores jurídico y contable	*Inhabilitación de la prestación del servicio	5	2	10	<p>1. Elaboración y seguimiento permanente (mensual) de las fechas asignadas según los distintos calendarios de los entes gubernamentales</p> <p>2. Archivo físico y electrónico de las declaraciones tributarias y demás de manera organizada para fácil trazabilidad</p>

Tabla 22. (Continuación)

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	EFECTOS	VALORACIÓN INHERENTE			PLAN DE ACCIÓN (MITIGACIÓN DEL RIESGO)
				Impacto (I)	Probabilidad (P)	Valor del Riesgo (I*P)	
Insatisfacción del clientes	<p>Incumplimiento en tiempos de entrega de informes.</p> <p>Mala prestación del servicio.</p>	Consultores, Director de operaciones	<p>*Aumento en quejas y/o reclamos.</p> <p>*Disminución de las ventas.</p> <p>*Pérdida de clientes.</p> <p>*Perdida de posicionamiento.</p> <p>*Desconfianza en los productos.</p>	5	2	10	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones semanales de seguimiento para tratamiento de casos presentados 2. Tabla de acuerdos de entrega 3. Aplicación de encuestas de satisfacción 4. Acompañamiento a consultores durante las primeras visitas a clientes 5. Formación a los asesores respecto al servicio al cliente. (sin costo)

Tabla 22. (Continuación)

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	EFECTOS	VALORACIÓN INHERENTE			PLAN DE ACCIÓN (MITIGACIÓN DEL RIESGO)
				Impacto (I)	Probabilidad (P)	Valor del Riesgo (I*P)	
Nuevos competidores en el mercado	Demanda del mercado, lo que conlleva al crecimiento de competidores	Mercado	*Disminución de las ventas. *Pérdida de clientes.	4	3	12	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevos productos y ampliación de portafolio. 2. Desarrollo de estrategias de fidelización. 3. Exploración de nuevos mercados. 4. Ampliar nuestros clientes en las diferentes zonas, variedad de promociones y capacitación para reforzar los beneficios de tomar el servicio con SMART.

Tabla 22. (Continuación)

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	EFECTOS	VALORACIÓN INHERENTE			PLAN DE ACCIÓN (MITIGACIÓN DEL RIESGO)
				Impacto (I)	Probabilidad (P)	Valor del Riesgo (I*P)	
Gestión comercial ineficiente	Falta de control y revisión, por parte de los asesores, en la verificación de averías de los clientes por el agente generador	Director comercial	*Disminución de las ventas. *Pérdida de clientes, / mercado	4	1	4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniones semanales de seguimiento en los diferentes niveles (Gerente con directores y directores con asesores) 2. Establecimiento de indicadores y metas/ objetivos de cumplimiento 3. Formación en estrategias de captación de clientes y crecimiento de ventas para el director comercial (sin costo) 4. Formación en establecimiento de indicadores de desempeño para el director comercial (sin costo)

Tabla 22. (Continuación)

RIESGO	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	EFECTOS	VALORACIÓN INHERENTE			PLAN DE ACCIÓN (MITIGACIÓN DEL RIESGO)
				Impacto (I)	Probabilidad (P)	Valor del Riesgo (I*P)	
Mano de obra no calificada	Consultores en proceso de aprendizaje Asesores con poca experiencia	Personal de la competencia más capacitado	Pérdida de clientes. Baja calidad en los entregables al cliente	4	3	12	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenos procesos de selección con pruebas de conocimiento 2. Inclusión de los colaboradores externos en las actividades de bienestar, que en algún momento se puedan generar 3. Establecer reconocimientos (no monetarios) como colaborador del mes 4. Formaciones de trabajo en equipo, gestión del tiempo, manejo del estrés, hábitos de vida saludable (sin costo)

Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar que el principal riesgo que tiene SMART, está relacionado con la iliquidez que podría generarse por incumplimientos del pago por parte de clientes que a su vez podría afectar el pago a proveedores, impuestos y de más, esto seguido de riesgos como el de nuevos competidores en el mercado y mano de obra no calificada. En el primero de ellos, reconociendo que, aunque existe la necesidad de crecer organizadamente por parte de las empresas, es cada vez mayor, entonces, de manera proporcional genera una oferta más formalizada de este tipo de servicios en el mercado. Sin embargo, las estrategias que se plantean están en torno a la fidelización, al portafolio ofrecido por SMART, y a la exploración de nuevos mercados; en cuanto a la mano de obra no calificada, es asegurar que nuestros aliados estratégicos como consultores cuenten con la correcta experiencia y acompañamiento para asegurar una prestación de servicio de calidad, esto se logra con acciones de inclusión, formación y reconocimiento en ellos para aumentar su sentido de pertenencia, colaboración y compromiso con SMART.

En términos generales, todos los riesgos identificados tienen acciones que permiten disminuir su nivel de gravedad, independiente de que tan significativo sea. La intención de SMART es lograr permear el mercado, sostenerse y crecer, por eso se considera importante no ignorar los riesgos identificados.

6. Evaluación integral del proyecto

Para el cálculo del VPN de la empresa se tuvo en cuenta que se requirió una inversión de \$60.000.000, y se calculó con una tasa mínima de retorno del 16%. Los resultados obtenidos para la TIR y el VPN son 61.15% y \$68.244.852 respectivamente. De acuerdo con lo anterior, se concluye que el proyecto propuesto es viable dado que cumple con $TIR > TMR$ y $VPN > 0$.

Tabla 23. Flujo de caja neto

FLUJO DE CAJA NETO					
	Año 0	2.019	2.020	2.021	2.022
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	16.098.173	62.749.333	42.890.380	36.918.935
Total Depreciación	0	8.880.000	5.280.000	5.280.000	8.880.000
Pagos de capital		0	0	0	0
Total Amortización	0	0	0	0	0
EBITDA		24.978.173	68.029.333	48.170.380	45.798.935
1. Flujo de fondos neto del periodo		24.978.173	68.029.333	48.170.380	45.798.935
Inversiones de socios	60.000.000	0	0	0	0
Préstamo	0	0	0	0	0
2. Inversiones netas del periodo	60.000.000	0	0	0	0
3. Liquidación de la empresa					
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-60.000.000	24.978.173	68.029.333	48.170.380	45.798.935

Balance de proyecto	-60.000.000	-44.621.827	16.268.014	67.041.276	123.566.815
Periodo de pago descontado	1,73				
Tasa interna de retorno	61,15%				
Valor presente neto	68.244.852				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Fuente: Elaboración propia

7. Análisis de sensibilidad

Cuando se analiza la viabilidad de un proyecto, siempre se tienen elementos de incertidumbre que incrementan la dificultad al momento de tomar decisiones; de acuerdo con lo anterior, para facilitar estos instantes de toma de decisiones en la viabilidad de un proyecto o dentro de una empresa, deben realizarse análisis de sensibilidad que nos permitan identificar aquellas variables que más afectan los resultados económicos del proyecto y las variables que tienen poca relevancia dentro del resultado final.

Al analizar la viabilidad de este proyecto, la sensibilidad debe trabajarse con respecto a la variable más incierta, que en este caso es la demanda; no obstante, hemos considerado estimar algunos escenarios relacionados con los costos variables de la operación, dado que representan aproximadamente el 49,9% de los egresos. A continuación, se plantean diferentes escenarios para las variables mencionadas, y su efecto en el VPN, TIR y el período de retorno:

Tabla 24. Análisis de sensibilidad – Variación en la demanda

ESCENARIO	VARIACIÓN EN LA DEMANDA (2 primeros años)	VPN	TIR	PR
OPTIMISTA	20%	\$ 102.413.891	78,05%	1,53
	10%	\$ 88.412.010	71,04%	1,62
PROBABLE	0%	\$ 68.244.852	61,15%	1,73
PESIMISTA	-10%	\$ 54.152.566	53,54%	1,84
	-20%	\$ 35.324.445	42,36%	2,03

Fuente: elaboración propia

Tabla 25. Análisis de sensibilidad - Variación en los costos por servicio

ESCENARIO	VARIACIÓN EN COSTOS	VPN	TIR	PR
PESIMISTA	20%	\$ 11.905.691	25,99%	2,65
	10%	\$ 40.075.271	45,18%	1,98
PROBABLE	0	\$ 68.244.852	61,15%	1,73
OPTIMISTA	-10%	\$ 96.414.432	75,33%	1,56
	-20%	\$ 124.584.013	88,37%	1,43

Fuente: elaboración propia

Al revisar las tablas anteriores podemos afirmar que los costos son los que más afectan la rentabilidad o viabilidad del plan de empresas, sin embargo, la mayor incertidumbre en el proyecto está dado por la demanda, y al evaluar la tabla de escenarios para la demanda podemos inferir que no existe un riesgo contundente que frene la continuidad del mismo.

El VPN se ve afectado por el costo, no obstante, los escenarios planteados sugieren situaciones improbables dado que durante los primeros 4 años, los socios han decidido capitalizar la empresa y consideran el costo por servicio adecuado a la tarifa del mercado, inclusive sus incrementos anuales del 5%. Por otro lado, al observar la tabla 24 que plantea los diferentes escenarios para la demanda, tenemos que incluso en el escenario más pesimista (reducción del 20% de la cantidad de servicios demandados), no se pone en riesgo la rentabilidad del proyecto. Es importante resaltar que la demanda de los cuatro años, se realizó desde un cálculo realista frente al panorama de crecimiento de la organización, y es probable que en el primer año se presente un escenario pesimista del 10%.

8. Conclusiones

En los últimos años, el sector de servicios viene demandando cada vez más mano de obra profesional y especializada. Esta iniciativa empresarial, permite contribuir con la generación de empleo en la región y ofrecer a otras empresas servicios formalmente constituidos para su fortalecimiento y desarrollo.

SMART LTDA. nace de una oportunidad de mercado y no de una necesidad, es una oportunidad que reconoce que existe mucha competencia informal, no por empresas constituidas, sino por independientes que prestan el servicio.

Esta oportunidad de empresa, presenta fortalezas como: no requerir fuentes de financiación adicional al capital conformado por sus socios, el disponer del recurso humano con las competencias profesionales requeridas, las exigencias legales existentes en cuanto a la implementación de un sistema de gestión y los cambios de versiones de los estándares internacionales. Por otro lado, se identifican algunas amenazas como: la competencia informal por personas naturales independientes y los bajos costos ofrecidos por esa competencia informal. el poco apoyo financiero y el poco reconocimiento de los emprendimientos que generan valor para la región.

Al validar la oportunidad de empresa, evidenciamos que el profesionalismo, la experiencia y la confiabilidad resaltan como propuesta de valor en el modelo de empresa; además para el mercado es identificable la modularidad de los servicios ofrecidos como una propuesta interesante e innovadora, unido a otros atributos de valor, como son el acompañamiento permanente, la garantía del servicio y la rapidez que se obtiene al contratar servicios del portafolio de SMART Ltda.

Este plan de empresa de SMART Ltda., permite apreciar el horizonte de la prestación de servicios en consultoría en Colombia, aprovechando oportunidades apoyadas en las exigencias legales acerca de la implementación de sistemas de gestión, exigencias del mercado, cambios normativos de estándares internacionales como ISO 9001, 14001, entre otros, pero sobre todo la necesidad de acompañamiento y de orientación de las organizaciones frente a algo que no saben hacer o que no siempre cuentan con el recurso idóneo para hacerlo, pero que requieren tener; además permite establecer acciones claves frente a los obstáculos definidos como los competidores informales, el porcentaje tan elevado de cierre de los emprendimientos durante su segundo y tercer año y los trámites existentes de entrada al mercado, entre otro.

Otra de las razones que permiten vislumbrar una oportunidad de empresa para SMART. Entre dichos factores, se encontró que el mercado de la consultoría presenta una tendencia de demanda creciente en los últimos años, debido principalmente a que las empresas requieren mejorar sus procesos, y mantenerse a la vanguardia, por las condiciones cambiantes del mercado, incluidas la globalización y las exigencias del desarrollo sustentable, en este sentido las firmas consultoras atienden las grandes compañías, y las pequeñas y medianas empresas que actualmente están siendo atendidas por consultoría independiente son un mercado interesante que abordará SMART.

Frente a la evaluación económica del proyecto, se tuvo como resultado la viabilidad del mismo, pues se tiene una TIR de 61.15% y un VPN de \$68.244.852 ($TIR > TMR$ y $VPN > 0$), lo que permite considerar una oportunidad real de operación para el proyecto SMART Ltda. en la ciudad de Cali y sus alrededores en la prestación de servicio.

Finalmente, para la realización de este plan de empresa, se tuvo como principal dificultad la poca disponibilidad de datos e información bien organizada o bien categorizada para el sector

de servicios en Colombia, por lo que se puede considerar esta falencia como una oportunidad para construir información que pueda ser referenciada desde otros proyectos de investigación u otros planes de empresa en el sector.

Referencias bibliográficas

- Acero Sánchez, E. D., & Maldonado Tapasco, C. A. (2013). *Óptima consultoría*. Universidad Icesi.
- Alzate, A. L. (2016). ¿Qué es Lean LaunchPad? Recuperado de:
<http://www.icesi.edu.co/cdee/apps/2016/02/03/leanlaunchpad/>
- Bogotá. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresas/empresas/articulo/la-importancia-de-la-consultaria-en-el-sector-empresarial/221898>
- Bureau Veritas Colombia. (2017). ISO 45001 pasa a su estado final, Final Draft International Standard (FDIS). Recuperado de: http://www.bureauveritas.com.co/home/news/latest-news/noticias_iso45001_finaldraft#
- Bureau Veritas Colombia. (2018). Contáctenos. Recuperado de:
<http://www.bureauveritas.com.co/home/worldwide-locations/comco-locations>
- Clavijo, S. (2017, septiembre 6). Sector Servicios: desempeño reciente y perspectivas 2017. La República. Bogotá.
- Código Sustantivo de Trabajo [CST]. Ley 50 de 1990. Art 39. diciembre 28 de 1990 (Colombia).
- Comfecámaras. Red de Cámaras de Comercio. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. Bogotá: Comfecámaras. Recuperado de:
http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Analisis_Economico_N_11.pdf
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 20. Julio 7 de 1991 (Colombia). Consultoría. (2016, marzo 31). ¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? Dinero.
- Decreto 222 de 1983 [Departamento Administrativo de la Presidencia de la Republica]. Por el cual se expiden normas sobre contratos de la Nación y sus entidades descentralizadas y se

dictan otras disposiciones. Febrero 6 de 1983. DO No. 36.189.

Decreto 410 de 1971 [con fuerza de ley]. Por el cual se expide el Código de Comercio. Junio 16 de 1971. DO No. 33.339

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2017). Boletín técnico: encuesta anual de servicios (2016). Bogotá: DANE. Recuperado de:
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/bp_EAS_2016.pdf

Destacados. (2015, febrero 19). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Duque Aguilar, N. (2013). En la Pyme: Productividad y Competitividad, un reto posible desde la prevención. Recuperado de:
<https://www.arlsura.com/index.php/component/content/article?id=252:-sp-5693>

Emprendimiento. (2017, abril 4). Cada vez menos colombianos tienen una visión positiva del emprendimiento. *Dinero*. Bogotá. Recuperado de:
<https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/global-entrepreneurship-monitor-2017-resultados-para-colombia/243663>

Icontec Internacional. (2014). *Evaluación de la ISO 9001*. [diapositivas de PowerPoint].

Icontec Internacional. (2015). *Norma técnica colombiana NTC-ISO 90001: Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá: ICONTEC.

Ley 1150 de 2007. Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos. Julio 16 de 2007. DO No. 46.691.

Ley 1474 de 2001. Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de

la gestión pública. Julio 12 de 2011. DO No. 48.128.

Ley 80 de 1993. Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Octubre 28 de 1993. DO No. 41.094.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Estados Unidos: Wiley.

Portafolio. (2017, agosto 12). Economía colombiana: la prevalencia de los sectores de servicios.

Portafolio. Bogotá. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/economia/colombiana-la-prevalencia-de-los-sectores-de-servicios-508646>

Quintero Arteaga, M. (2014). *Sistema de Gestión de la Calidad en las PYMES Colombianas*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/13450>

Redacción de El País. (2017, marzo 27). La creación de empresas se fortalece en Cali. *El País*. Cali. Recuperado de: <https://www.elpais.com.co/economia/la-creacion-de-empresas-se-fortalece-en-cali.html>

Redacción Economía. (2018, febrero 7). Cinco tendencias en tecnologías de la información para empresas este año. *El Espectador*. Bogotá. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/economia/cinco-tendencias-en-tecnologias-de-la-informacion-para-empresas-este-ano-articulo-737842>

Redacción Tecnología. (2018, abril 20). Las metas regionales en materia digital que liderará Colombia. *El Espectador*. Bogotá.

SGS Colombia S.A. (2018). Directorio de oficinas de SGS. Recuperado de: <https://www.sgs.co/es-es/office-directory>

Suárez Montaña, F. (2008). Consecuencias de la Promulgación de la Ley 1150 de 2007 y del Decreto 066 de 2008 para la selección de ingenieros consultores. *Revista de Ingeniería*,

46(27), 100–104.

Tecnología. (2017, junio 12). Blockchain, robótica y realidad virtual: las tecnologías avanzadas

menos adoptadas. *Dinero*. Bogotá. Recuperado de:

<https://www.dinero.com/economia/articulo/primeros-resultados-del-observatorio-de-economía-digital-mintic/253120>